TURING

罗德岛设计学院前校长 **前田约翰**
IDEO首席执行官 **蒂姆·布朗**
联袂推荐

创意型领袖

从CEO到DEO

[美] Maria Giudice
Christopher Ireland ○著
王沛○译

Facebook产品设计总监
分享如何将设计思维融入企业管理和创新
用设计能力领导未来



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

Maria Giudice

Facebook产品设计总监，创新型领导代表。Maria在整个职业生涯中都在追求一种智慧、优雅、以人为本的设计理念，对实用、真实以及本质的深刻理解使她20多年来一直站在设计与商业交叉路口的前沿。在Maria的领导下，成立于1997年、当时只有两个人的Hot Studio体验设计公司，已经成长为一个全方位的服务创意机构，许多客户位列世界500强，令人印象深刻。2013年3月，Facebook在当时最大的一次人才收购项目中收购了她和她的大多数员工，Maria也因此得以亲身体验DEO面对的挑战和机遇。

Christopher Ireland

硅谷设计研究先驱公司Cheskin创始人和CEO，学者、战略家、创想家。Christopher在事业开始之初就持这样一种观点：对人以及文化有更好的理解可以给商业活动带来利益。她能够对复杂的人类活动进行简单的解释，并能够将这些见解转化成有效的设计和发展战略，从而吸引来自技术以及消费品公司的客户，其中包括微软、惠普、百事、李维斯、Gap等。

TURING

创意型领袖

从CEO到DEO

[美] Maria Giudice
Christopher Ireland ○著
王沛○译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目（ＣＩＰ）数据

创意型领袖 : 从CEO到DEO / (美) 朱迪切
(Giudice,M.) , (美) 爱尔兰 (Ireland,C.) 著 ; 王沛
译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2015.1
ISBN 978-7-115-37656-5

Ⅰ. ①创… Ⅱ. ①朱… ②爱… ③王… Ⅲ. ①企业管
理－创新管理－研究 Ⅳ. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第272289号

内 容 提 要

本书多角度介绍如何将设计能力和思维融入企业的管理和创新。两位作者以设计师和管理者的双重身份、以多年的亲身体会，图文并茂地讲述了设计在企业管理和创新中的应用，详细列举了创意时代 CEO 应具备的素质，并用切实可行的方法帮助传统领导开发设计能力，成为适应未来的成功管理者。

本书的目标读者包括创新者、创业家、设计师、企业中高层管理者，以及对创业和带领团队感兴趣的人士。

◆ 著　[美] Maria Giudice　Christopher Ireland
译　王　沛
责任编辑　朱　巍
执行编辑　杨　琳
责任印制　杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　印刷

◆ 开本：720×960　1/16
印张：13.75
字数：290千字　2015年 1 月第 1 版
印数：1－4 000册　2015年 1 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2014-2965号

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

献给

Max、Olivia 和 Lilah——
未来的 DEO 们。

我们迫不及待地想要看到你们
会创造出怎样的世界。

目　录

现在

我

我们

做事

为人

未来

现在

变革

目及之处，都是参加 SXSW①的人群。这个为期两周的盛会主要展示音乐、电影和交互媒体，吸引着一群年轻人。参会者的年龄大多未满 40 岁，他们从世界各地汇聚至此，只为品尝令人向往的灵丹妙药：变革。

变革在以前可没这么流行。在商业领域，变革曾经只是一种结局，是人们为了达成新目标或解决重大问题而左右思量、慎重行事的结果。变革总是伴随着风险，有鉴于此，人们总是小剂量地使用这副药方。一个新鲜的商标或名称就广受欢迎，一点细微的变化就被冠以“新颖和优化”而大肆宣传，但较大的变革却往往受到明显压制，因为这通常意味着哪里出了问题或有人犯了错。时至今日，尽管在某些场合，变革还只是作为一剂处方药出现，但对大多数企业以及 6 万名付费参与 SXSW 盛会的人们来说，变革已经融入了他们的血液。

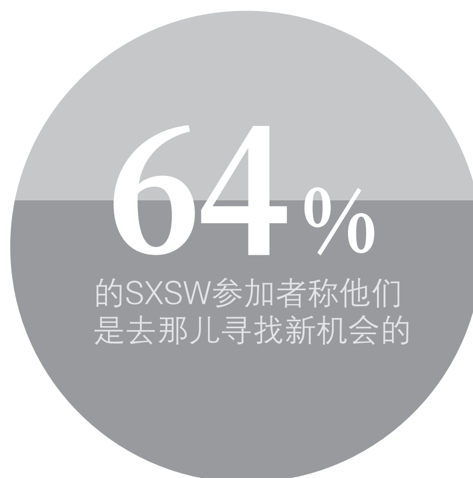
现在已经没有哪个组织是一成不变的了。即使是那些最为古板守旧的公司也发生着变化，这倒不是因为它们自己变了，而仅仅是因为周遭事物都在进化发展。传统公司如果一直无所作为就会变得陈旧。它们就像是 20 世纪 50 年代的郊区农场，四周围绕着的都是时髦的新建筑——无疑，它们原本安全、传统的生存方式正在慢慢拉低其自身的价值。

仅在美国，每年就有超过 600 万家创业公司成立②。谷歌、康卡斯特、亚马逊、思科和甲骨文已经在财富 100 强的公司席位中站稳了脚跟，但在 10 年前的排名中，还根本找不到它们的身影。Twitter、Facebook、YouTube 和 Pinterest 将全球数十亿人连接

① SXSW（South by Southwest），亦称西南偏南艺术节。这是每年在美国得克萨斯州奥斯汀举行的电影、交互式多媒体以及音乐节，始于 1987 年。艺术节名称“西南偏南”戏仿了希区柯克的电影名称《西北偏北》。——译者注

② Fairlie, Robert W. 2012. *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity, 1996–2011*. http://www.kauffman.org/uploadedFiles/KIEA_2012_report.pdf

起来，它们成立也都不过10年。



Buck, Stephanie. "SXSW by the Numbers." Mashable. Mar. 2013.

公司的这种起伏自然对员工的就业和职业发展产生了巨大影响。传统的成功路线——取得文凭、从底层做起、积极积累人脉、遵守职场规则、慢慢爬到高层、舒服退休养老——现在几乎在世间绝迹。

在美国，成年职工一生平均会从事10余份工作[3]。越来越多的人在同时从事不止一份工作，他们不断对自己进行再教育并三番五次重塑自己的职业轨迹。看似简单的询问："你是做什么的？"答案却变得十分复杂，已经不再是用简单的职位或职能就能三言两语讲明白的事情了。

这种持续变幻的混乱局面与既定的商业和领导观念格格不入，对于CEO们尤为如此。以前，优秀CEO管理公司的基本原则都是保持稳定。他们将人力、资金、分销网络和品牌形象组装在一起，变成一台能够不断攻占市场、获取利润的机器。在那个时候，一个产业也许竞争残酷，但发展速度相对较慢，人们还看得清形势。创新可能需要好几年的发展才会形成。踌躇满志的CEO们撰写着5年商业计划，建立着品牌资产，聚拢着合作关系，并且在等级明确的制度中慢慢向上爬。

变革的速度

1937年 **75 年**

今天 **15 年**

1937年，标准普尔500家上市公司的平均寿命是75年；然而时至今日，它们的平均寿命只有15年

Hagel, John. "Running Faster, Falling Behind: John Hagel III on How American Business Can Catch Up." Knowledge@Wharton. 2010.

---

③ Bialik, Carl. "Seven Careers in a Lifetime?" Wall Street Journal, September 4, 2010. http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704206804575468162805877990.html

那个世界听起来是那么美好，好似亘古不变，却已经永远成为过去。

我们所处的时代是一个难以预测的时代，没有既定的职业发展道路，没人能驶得万年船。大多数公司及其职员和领导都提心吊胆，因为一夜之间就可能涌出大批竞争者，每月都面临着客户的新需求，商业计划很少能维持 1 年，原本可以逐步往上爬的职业阶梯也变成了蹦蹦床。未来，这种无休无止、跌宕起伏的变革局势只会愈演愈烈。传统 CEO 们会发现自己无计可施、难以为继。

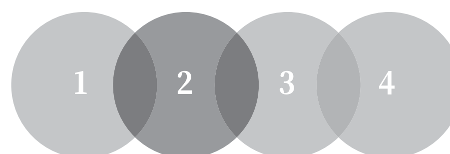
设计

并不是只有我们看到了现有领导力的缺陷。

2010 年，IBM 的全球 CEO 调查报告宣称："要在日益复杂的环境中成功前行，需要的不是严密精确，不是作风纪律、诚信甚至远见，而是创新。" 2 年之后，IBM 的研究报告又加入 3 条更重要的特质："用价值观激发员工，用个性体验笼络客户，用合作增强创新能力。" ④

丹尼尔·平克统观全局，将我们所处的时代称为"创感时代"，并由此总结出，现在的 CEO 需要会讲故事、胸中有大局、体恤他人、富有幽默感，并且还要通过产品、服务和管理风格给人们的生活赋予意义——更不用说他们还发表了坦率诚恳、发人深省的帖子，被大家广泛转载并且带来了深刻的影响。

托马斯·弗里德曼警告说我们生活在一个热闹的扁平化世界中，成功的 CEO 在这里必须上传、外包、离岸贸易。汤姆·凯利和大卫·凯利让我们重拾对自己创新能力的信心。雪莉·桑德伯格则指导我们向前一步、锐意进取。



每四名员工中只有一名相信其所在组织的领导在未来会取得成功

Burke, Eugene and Glennon, Ray. 2012. The SHL Talent Report.

还有些作者和顾问则将注意力聚焦于存在的问题上，指出今天面临的种种挑战非常棘手，用常规方法无法解决。他们建议 CEO 改变个性，形成全局视野，提高模式识别能力，培养实验精神以及沉着冷静的心理素质。

④ IBM Global Business Services. 2012. Leading Through Connections: Insights from the IBM Global Chief Executive Officer Study. http://www.ibm.com/ceostudy2012

面对铺天盖地而来的建议，人们通常的反应就是“我投降”。我们举起双手，寄希望于依靠自己与生俱来的特质和适当的运气侥幸取得成功。说不定我们能正好找到一家称心如意的创业团队；或者老板十分识货，对自己非常重视；又说不定我们刚好踏入一个处于起步阶段的新兴产业；再或者我们能撞到一位导师，帮助我们在错综复杂的前路中找到方向。

除此之外，还有另一种反应（也是本书推荐的），那就是分辨出哪些业务功能最能适应这纷繁多变的时代，然后让它来指导自己的行动。商业世界一直以来都是这么做的。当公司需要制订流程规章的时候，运营部门就是我们的指导；当公司需要吸引并留住客户的时候，营销部门为我们引路；当公司需要扩大规模时，财务部门提供计算工具和参考意见。

既然公司在分析能力外，还需要灵活性和想象力，那么我们认为是时候将设计能力转变为一项领导力的典型素质了。

如果你想在一群老练成熟的成年人中引起一场既热烈又没完没了的讨论，那么只需问问他们如何界定“设计”在商业中的作用即可。针对这个问题，谷歌列出了 40 亿个条目。维基百科则采用了一则蹩脚的词典解释：“设计是为了建造某个事物或系统而创制的计划或惯例，如建筑蓝图、工程绘图、商业流程、电路图和缝纫纹样。”更糟糕的是，这则解释后面还附加了一句：其实“设计”一词还没有真正的定义。

国际工业设计协会的定义肯定了设计的创新层面，但是夸张的词汇反而使这个定义更为难懂：“设计是一项创新活动，其目的是建立物体、流程、服务及系统在其整个生命周期中的多面性。因此，设计是使技术创新人性化的中心元素，也是文化经济交流的重要元素。”哟！听起来还不错。

设计化思维的倡导者最近又给出一个定义，强调设计的作用是解决问题，同时还能够创造出新颖实用的产品、空间、沟通和体验。只要“解决问题”被理解为一个过程而非设计的字面定义（设计除了解决问题，当然还可以用来取得成就或增强欲望），我们对这种描述也没什么异议。不过我们还想着重添加一点：设计就是鼓励集体的改变。

当我们想到“设计”，首先联想到的就是“改变”：这种改变可以回应需求、体现欲望、瞄准方向、反映共同愿望。设计者们（有些是培训出来的，有些是天生的）积极地鼓励并支持着集体的改变。

古往今来，设计改变了“事物”；最近设计还改变了服务和互动体验；今后它还会改变公司、行业和国家。兴许有一天它能改变气候和我们的基因代码。

了解设计的变革作用，拥有设计的素质并奉行其原则，这样的领导者才能在这个变革时代中呼风唤雨。我们将这样的领导称为 DEO（Design Executive Officer，设计执行官），他们正是我们新的超级英雄。

从 CEO 到 DEO

请一位招聘者描述一下传统 CEO 的特征。

她首先会提到传统 CEO 读过 MBA，因而拥有规范的财会意识。现任 CEO 中的近 40% 都会在一大堆的名号中加入“MBA”⑤。然后，她会列举一些类似于军队指挥官的特征：有权威、懂谋略、知人善任、果断、勇于承担、有大局观。最后，她还会提到理想的 CEO 有一些人文素质：风度翩翩，有领导风范，也许还有那么点爱心。

上述这些领导者应具备的素质已经为公司作了一个多世纪的贡献。当流水线横跨美国中西部，动用数以千万计的工人时，CEO 的职责在于作出决策、保证工期。当大多数员工技能低下或仅仅是“流水线上的螺丝钉”时，公司需要的是一个在上面发号施令、统筹协调的人。

然后，世界就变了。

我们刚从工业时代一跃而出，就深陷于信息时代之中，再一抬头，就进入创感时代了。曾经备受赞扬的领导素质已经开始变得脆弱无力、摇摇欲坠，只能马马虎虎还被算作领导素质而已。

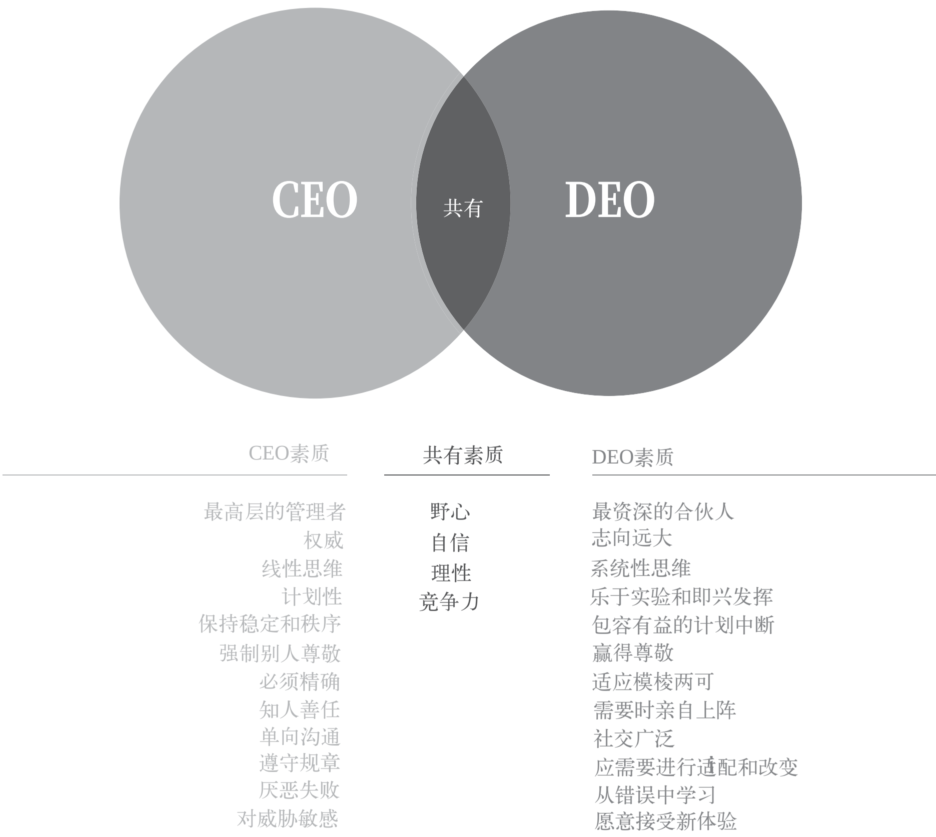
如果能借哈利·波特的隐身斗篷一用，我们可以穿着它来到传统 CEO 主持的董事会议上。我们会看到他还是按照几个月前制订的时间表按部就班，谈的都是上个季度的数据，让各个部门汇报的也是指定的主题。而这时，我们就可以披着隐身斗篷，溜出去到大厅里闲逛。在一个格子间里面，我们会发现这样一位年轻的经理人，他鬼鬼祟祟地玩着社交网络，看着自己的股票走势，刷着竞争者发的帖子，还寻找着更诱人的职位空缺——所有这些都瞬间尽在掌握。

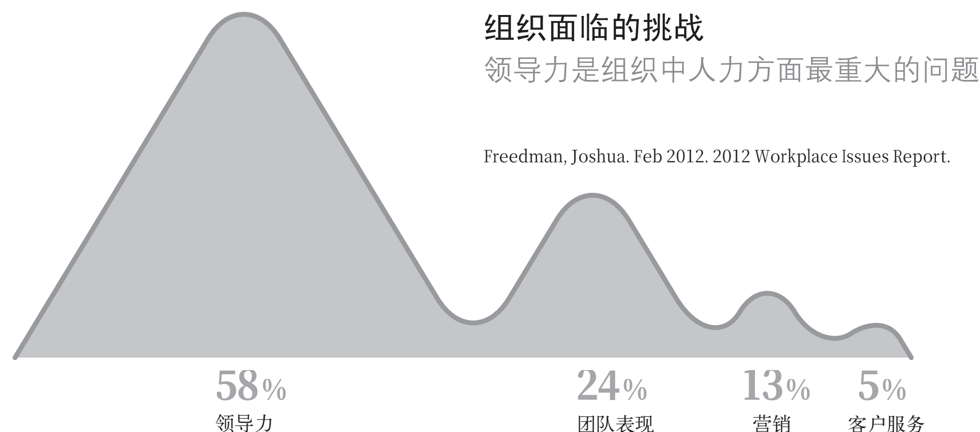
⑤ Spencer, Stuart. *2004 CEO Study: A Statistical Snapshot of Leading CEOs.*

这种情景在世界各地不断上演。日复一日，接受 CEO 管理的员工角色与实际上为自己打拼的角色之间横亘着一条越来越宽的鸿沟。员工的技能越来越高。比起太平无事、毫无悬念的未来，他们更追求挑战与成长。他们在公司内外都有人际网络。其中很多人能够直接接触到客户。他们在学校以及人际关系中不断与人协作、积累、进步，逐渐成长起来，他们也希望领导能够理解并支持这样的做法。

把一位传统的 CEO 置于这样先进的工作队伍之上实在是显得落伍，他就好像是平板屏幕时代中的一台过时、四四方方的晶体管电视机，又好像是美洲杯帆船赛中挣扎着不掉队的一艘笨重游艇。

怎样才能弥补这样的差距？难道我们要给传统 CEO 打一针激素或添上三头六臂吗？难道我们觉得女人、少数族裔或新近移民才更适合这个工作？难道要我宣布这个工作不重要，可以完全舍弃吗？





我们所建议的是一种更为简单的解决方式。就像我们在 20 世纪时，从 MBA 和军官身上获得理想 CEO 的线索一样，我们也可以参照设计师（请用最宽泛的定义来理解“设计师”这个词）来塑造未来的领导——DEO。

领导人应当具有设计灵感，有些人听到这儿可能感觉莫名其妙，就好像是听说热情的艺术教师用一套新的颜色搭配帮人们脱贫一样。这种反应只是未经思考的条件反射罢了，因为他们仅仅把设计与个人意愿、奢侈品和 Logo 联系在一起。然而更为客观的评估证实，设计型领导通常具备特别的素质，能采取必要的行动并保持良好的心态，这使他们在难以预测、瞬息万变并且充斥着各种价值观的环境下脱颖而出。

具备这些素质的 DEO 吸引并团结着那些具有同样见识、目标和价值观的利益相关者[⑥]。他们所构建的公司文化能够培养并留住有才华的员工。在他们领导的团队中，成员之间互相学习，协作高效流畅。具备这些素质的 DEO 建立起灵活机变的机构，这些机构重视专业技能，但对失败也相当宽容——只有这样才能顺应周遭的变化，实现组织自身的迭代发展。

多年以来，敏锐的商业直觉和创新能力彼此隔绝，只在公司派对或偶尔的头脑风暴中才得缘一见。但是我们所处的时代需要新的领导能力。我们所处的时代需要领导者将遇到的每个商业挑战都视为设计问题，并且将想象力和理性分析能力适当地结合在一起，来解决这些问题。

⑥“利益相关者”的英文原文是 stakeholder，意指与企业或机构有利害关系的所有相关人员或机构，如股东、债权人、员工、顾客等。——译者注

DEO 的六个典型特征

变革推手

DEO 不会因变革而烦恼，事实上，他们公开宣扬并鼓励变革。他们理解传统方法，但不会受其束缚。因此，如果现状变成了实现梦想的羁绊，那么他们会坦然地将其打破。他们总是力求所思所想所作所为与众不同。他们认可这种能力，认为这是一种竞争优势。

敢于冒险

DEO 迎接风险时泰然自若，因为风险在他们眼中不仅是生命固有的经历，还是创新的重要部分。他们面对风险不仅不会躲闪，反而会轻松地接受，谋求将风险操控于掌中为我所用。于是，他们将风险重塑成一场实验，并邀请合作伙伴一同参与。即使冒险以失败告终，他们也能从中学有所得。

系统性思考

除了具备打破现状的欲望和敢于冒险的勇气，DEO 还能够进行系统性思考，他们知道世界上各事物间必然存在着不可见的普遍联系，明白组织结构中的各个部分互有重叠、互相影响。正是得益于这种思考方式，才使得他们在打破现状之后，得到的不是一团乱麻而是原本追求的效果；在迎接风险的时候不是盲目冲动而是让头脑更加清醒。

直觉敏锐

DEO 的直觉都十分敏锐，有些是天生如此，有些则是经验所致。他们能够感觉到什么是对的，这种感觉来源于他们强大的感知力、观察力以及精深的专业技能。强调直觉并不表示 DEO 有数字恐惧症。他们明白凭直觉作出的决策也绝对不能缺少理性的逻辑分析。理性与感性都是他们有效且强大的武器。

人情练达

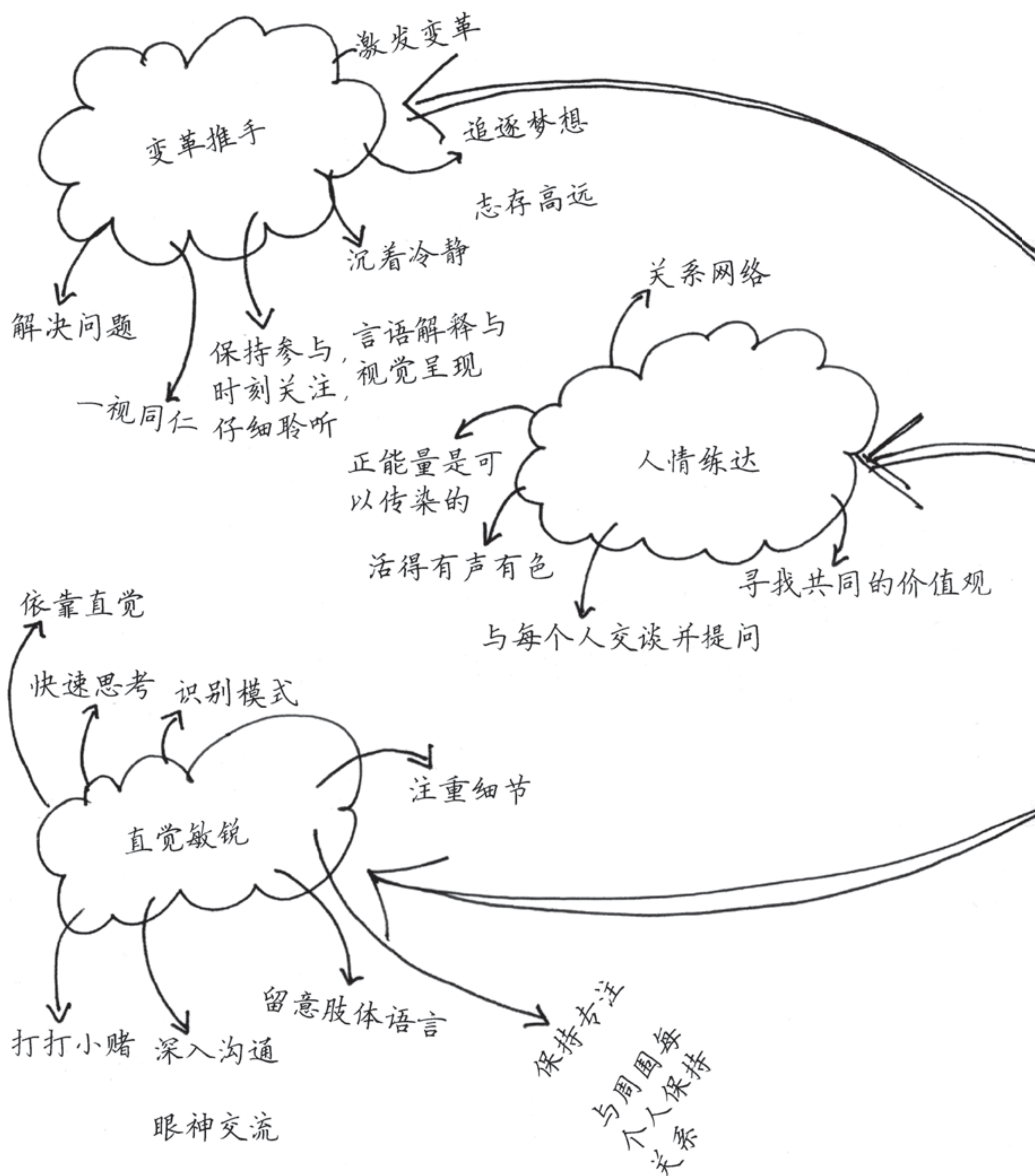
DEO 在社交方面的情商很高。他们自然而然地就能跟别人打起交道，并将人们凝聚在一起，组成各种定位明确、勤于交流的人际网络。比起设备、工厂和表格，他们更喜欢同员工、客户和陌生人混在一起打发时光。“普通人”中蕴含着力量、革新和奇思妙想。

把破事儿做好

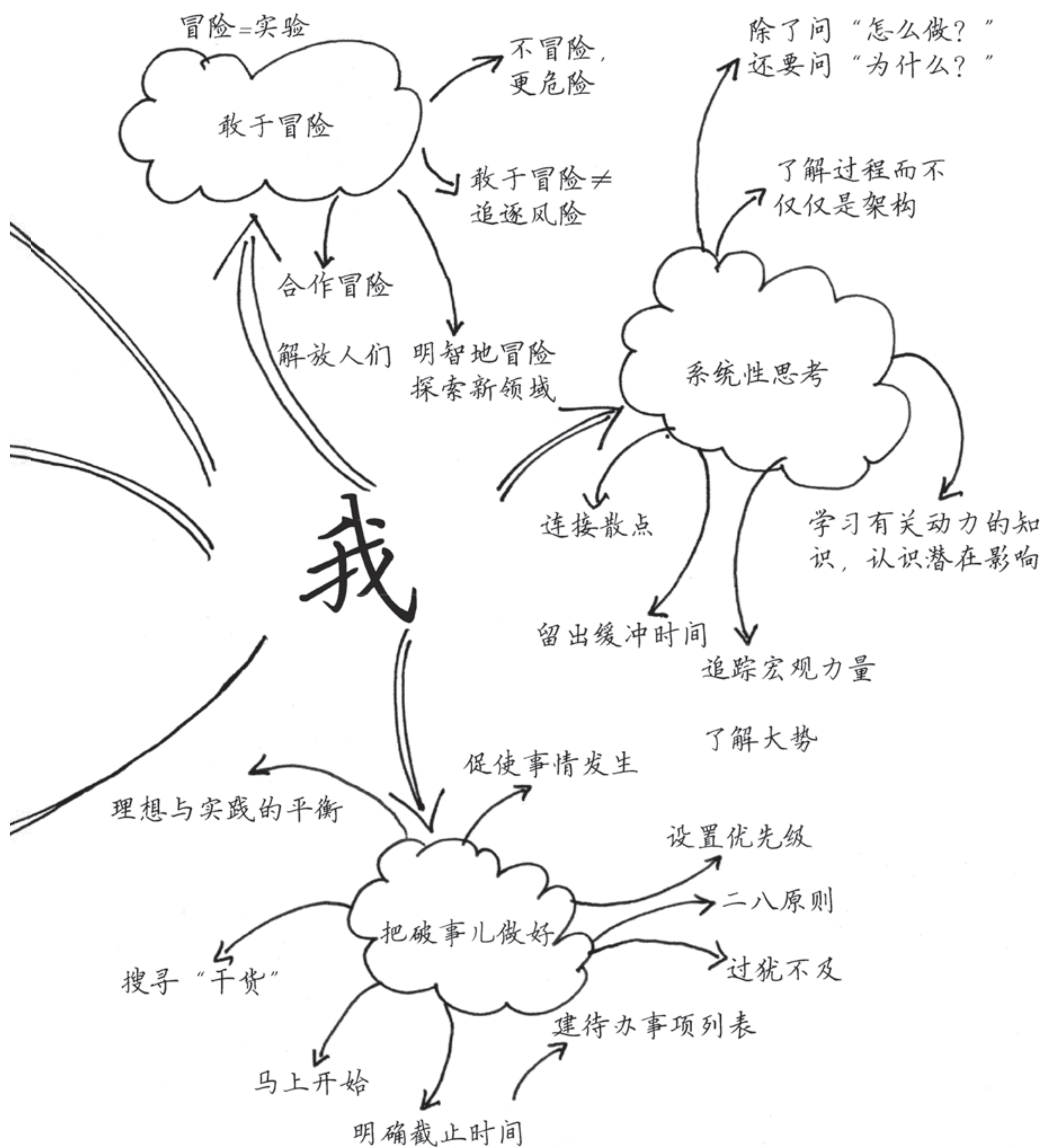
最后还可以这样描述 DEO——他们就是“能把破事儿做好”的人。他们迫切地亲身参与，通过沟通把具体问题搞清楚，然后以身示范，领导大家把事办成。DEO 总能把事情搞定。



我



变革推手
激发变革
追逐梦想
志存高远
沉着冷静
解决问题
一视同仁
保持参与，
时刻关注，
仔细聆听
言语解释与
视觉呈现
人情练达
关系网络
正能量是可
以传染的
活得有声有色
与每个人交谈并提问
寻找共同的价值观
直觉敏锐
依靠直觉
快速思考
识别模式
注重细节
打打小赌
深入沟通
眼神交流
留意肢体语言
保持专注
与周围每
个人保持
关系


冒险=实验
敢于冒险
不冒险，
更危险
敢于冒险≠
追逐风险
合作冒险
解放人们
明智地冒险
探索新领域
除了问“怎么做？”
还要问“为什么？”
了解过程而不
仅仅是架构
系统性思考
连接散点
学习有关动力的知
识，认识潜在影响
留出缓冲时间
追踪宏观力量
了解大势
我
促使事情发生
理想与实践的平衡
设置优先级
二八原则
把破事儿做好
过犹不及
搜寻“干货”
建待办事项列表
马上开始
明确截止时间

变革推手

处变不惊是一回事，能积极促成并鼓励变革则是另外一回事。当我们说 DEO 是变革推手的时候，意思是说他们起到了催化剂的作用，能够触发变革并为之创造条件。

有时候，这种改变局限在一个小范围内，比如公司文化的改变。玛丽莎・梅耶尔就正在尝试改变雅虎的公司文化，她引入了一些诸如免费食物的小额福利，同时还强调员工应更频繁地到办公室上班。有时候，DEO 谋求更大范围的变化，比如更改经营方式甚至颠覆整个行业。雷・安德森在意识到自己的地毯公司 Interface 正在污染环境时，感到“利矛穿心之痛”，然后革了自己公司的命。他彻底更改了公司的生产流程，并促使其他企业重新思考究竟应当如何制作和销售产品。

个别 DEO 拥有改变整个国家的威望和远见。比尔・克林顿就曾经利用自己在国际舞台上的地位发起了“克林顿全球倡议”计划，该无党派组织号召全球领袖一起努力，为人类最紧迫的问题找出新颖的解决之道。该倡议的一个核心宗旨就是每个成员都承诺采取新颖、有针对性、可量化的行动，让世界发生积极的改变。

在上述例子中，DEO 都发起了改变，影响并鼓励他人也参与其中。

这种改变不是强制性的，也不需要依赖非凡的领袖魅力。相反，DEO 能够让这种转变更加顺畅，这得益于 DEO 本身具备的素质以及恰当的方法[①]，他依靠的是与关键利益相关者之间相互信赖、互相支持的关系。有些人经历变革时会感到茫然无措，DEO 能设身处地地体谅他们，他提出一个明确的计划，然后公开接受反馈。他用自己的热情和乐观为变革加油鼓劲。

---

① Lunenburg, Fred C. 2010.“Managing Change: The Role of the Change Agent.”International Journal of Management, Business and Administration, Vol. 13, No. 1.



72%的被访员工表示，
有远见是最重要的领导素质

Kouzes, James and Posner, Barry Z. 2009. "To Lead, Create a Shared Vision," *Harvard Business Review*.

对 DEO 来说，改变不是什么可怕的东西——他也不是为了改变而改变。这只不过是他在追求某个愿景的过程中自然而然发生的事情罢了。观察任何一位成功的 DEO，你就会发现总是有一个愿景或梦想在引导着他的所作所为。那个梦想指引着他，是他各种举措和计划的核心。梦想就是他的北极星，他不断调整公司航向，一路前行。梦想牵引着他航向未来，同时也使他愈发对现状感到不安和不满。

"改变不仅在人生中不可或缺，改变就是人生。"
——阿尔文 · 托夫勒

在 DEO 眼中，驱使着他不断革新的梦想总是与现实世界交织在一起。这些梦想绝不是不切实际的天方夜谭。任何值得一个机构去追求的愿景都是计划周密、简单明确的。对这期间可能碰到的限制与障碍也得做到心中有数才行。作为一位 DEO，对现状不满也好，看到别人错失的机会也罢，他要做的可不仅仅是凭空想象。他既要描绘出诱人的未来愿景，设立清晰可及的目标，还要确立合理且有意义的项目里程碑[②]。

高效的 DEO 会不断参考各种数据和反馈信息，并依据这些来铺就通往愿景的前进道路。他渴求中肯客观、未经过滤的信息，这些信息要能够反映他所采取的行动带来了哪些影响。不管这些反馈是冷的、热的、喜的、悲的，他都照单全收。正是这种五味杂陈的感觉——亲自感受改变对每一个人当下生活的影响——帮助他保持正确航向、完善发展路径。这种获取反馈、即时响应的方式使变革显得不那么令人恐惧，也让整个团队更有收获。正因如此，他的领导指挥使人信服，他的部下也信心满满。也许他确实是在一片未知的海域领航，但他是以集体为 GPS，以共同的愿景为航海图。

② 此处的"里程碑"是一个项目管理的概念，指的是项目中的重大事件，即完成阶段性工作的标志。
——译者注

经过数年来不断为别人带来各种改变，小到各种微调、大到颠覆产业，DEO 作为变革推手的技能才日臻成熟并值得效仿。

志存高远

变革会带来五花八门、让人垂涎欲滴的小吃，容易让人忘吃正餐。为了不忘初心，DEO 需要把每个人的注意力聚焦在梦想、愿景以及变革所带来的更高价值上。他并不会忽视转变的战略或功能，但也要持续不断地提供更高层次的指导，这样才能使各种工作任务变得更易接受，更有意义。

对于 DEO 来说，利益相关者要支持他的愿景，这样他的管理才站得住脚。随着时间流逝，各种反馈意见会将他的领导技能打磨得更加完善，他的领导力也越来越强。最终，不仅是 DEO 一个人在为公司的宏愿摇旗呐喊，每位员工心中都有一个共同的愿景，并为之全情投入。

一视同仁

DEO 运用层级管理时会讲究策略，并不让那些领导感觉高高在上，而是要促进知识共享，增强协作指导，提高工作效率。他其实更偏爱一种相对扁平的、模块化的组织架构。这种架构就好像是有机系统中的细胞一样，更容易引发并权衡变革。DEO 拒绝采用僵化的部门管理或孤立的业务单元管理模式，会寻求创造一种蜂窝式结构。这种结构的特点就是，核心职能单元各自独立，但是又互相连接，完美融为一体。

这种类似于细胞结构的组织形式说说容易，实践起来却困难重重，除非各个“细胞”都享有同样的权力、信任和赏识。高效的 DEO 劳心费力地将一碗水端平，不断强调不是“我”想怎样，而是“大家”要怎样。他下放权力和分配职责的出发点都是直接使客户和利益相关者获利。既能尊重各个单元的独立性，同时又不断努力，把每个人团结在公司共同的愿景和价值观周围。

亲身参与

通过不断参与到公司纷繁复杂的事务中去，DEO 可以把各方面事情理出头绪，与他人建立信任。通过了解人们的心态和成见，他学会了如何让改变以更加温和的面貌呈现。通过仔细聆听员工的叙述，他能弄清楚哪些变化使人们容易接受，哪些又会造成抵触情绪。

这种做法不仅限于机构内部，在面对整个世界的时候，DEO 也是积极参与，以求更好地理解这个世界。他总是对新消息如饥似渴，对学习孜孜不倦。他从未把 Twitter 称作“海量”信息库，也不曾抱怨数据量太大难以应付，而总是尝试各种各样的方法来过滤信息，使之更加易于管理、方便使用。学习已经成为他每日的必修课，就好像是刷牙和收邮件一样平常。如果有哪一天没学到什么新东西，他就会在自己的订阅列表中添加新的信息源，或者在当地找一些能参加的会议去听听，又或者下载一本新书来读读。

沉着冷静

如果让人们描述设计师或者创新人士，他们多半会用到“感情充沛”这个词。他们是这么想的：要有创造力就必须能够自由自在地表达情感。如果没有这种特点的话，设计师就变得萎靡不振、毫无创意。不过，也不尽然。

DEO 知道要想大范围变革，最快的方法就是解释为什么要变革。有些 DEO 通过逻辑推理和理性分析让众人明白变革的原因及效果。有些 DEO 绘声绘色地描述变革的影响，解释情况会变成什么样，人们会有什么感觉。还有一些 DEO 会化身榜样和教练，亲身示范怎么样享受变革。并不是说不需要感情，但表达感情并不是目的，而是为了使论证更令人信服。

锻炼推动变革的能力

从小事做起

从影响你每日生活的小变革开始：改变衣橱中衣服的摆放方式；改变厨具的位置；在每天早晨例行的公事里添一项活动；穿一双与平日不同高度的高跟鞋或尝试新颜色、新配饰；把手表戴在另一个手腕上；读一本从未涉猎过的领域里的书籍，比如科幻、历史或生物。

改变视角

慢慢过渡到一些更为重要的变化：尝试着在网上维持另一个身份（不要把自己的裸照发给同学——如果你正在这么做的话，请寻求其他帮助，我们帮不了你）；用一种新颖的方式把自己介绍给陌生人，讲点有新意的东西；重新写一遍你在 LinkedIn 上的个人简介，改变看待自己事业的视角。

引领变革

现在你已经可以从“变革推手培训生”项目中毕业啦！主动去领导一个能让你学到东西的项目；为公司筹划一个新产品并撰写计划书（即使那不是你的工作）。在一个不同的职业领域兼职或者成立一家创业公司，每天上班前忙活一会儿。

观察自己

在作出自己认为比较重要的改变之后，跟踪几周自己的情绪状态。注意到自己在逐渐适应新状况，心绪也会随时间一点点变好。要意识到在改变之后，一开始心情焦躁，有抵触情绪，后来就会有所好转。这种心理预期会帮助你更从容地面对下一次改变。

深度阅读

Who Moved My Cheese by Spencer Johnson
Switch: How to Change Things When Change is Hard by Chip Heath and Dan Heath
Change by Design by Tim Brown
Leading Change by John P. Kotter
Mindset by Carol S. Dweck

敢于冒险

托过去十年间金融危机和政治丑闻的福，一提到冒险，人们就会联想到流氓银行家、骗子投资人和浪荡政客。看到这些人，你会觉得冒险还真是自寻死路。但是 DEO 们去冒险有不得已的理由，那就是要创新就不得不去冒险。

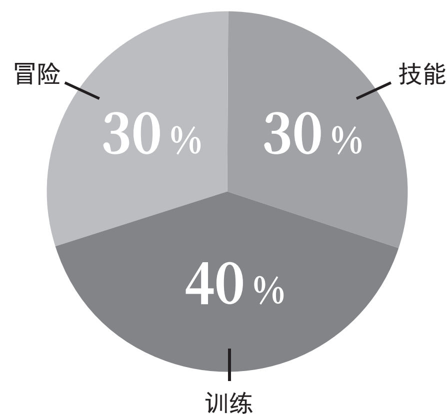
不冒点风险，难有革新，更无真正的创新。一首新歌、一辆更节能的汽车或一台更高效的吸尘器——不论哪个领域，概莫能外。每一个成功都是或多或少冒险得来的结果。

据哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森教授统计，每年有 30 000 种新消费品投入市场，其中 95% 都以失败告终。去赌城赌博，赔钱的比例都没这么高。但是，明智的 DEO 晓得，如不行动，风险更高。当周围所有事物都在变的时候，以静制动没有胜算。事实上，一成不变必将导致一事无成。当起跑的枪声响起，如果运动员还呆若木鸡的话，最后一名不是他是谁？

要成功就得冒险

在大多数运动项目以及竞争性行业中，成功往往是将技能、训练和冒险结合起来的成果

Schwalbe, Michael. 2013. “The 40-30-30 Rule: Why Risk is Worth It.”



有些时候，选择冒险是 DEO 拥有的唯一竞争优势。当双方的技能、经验和资产大抵相当的时候，胜负可能就在于谁走对了一步险棋。

正是由于 DEO 需要冒险，因此他不仅不会敌视风险，还会与其交朋友。他会花时间研究怎样冒险才会有效果，什么时候是冒险的最佳时机。随着阅历不断增长，他精确评估风险的能力越来越强，对后果的预测也越来越精准[①]。久而久之，风险就显得不那么棘手，反而会成为日常商业经营中司空见惯的一部分，人们也会认识到每一个决策中其实都存在冒险的成分。

为了提升冒险的本领，DEO 需要不断练习，在裹足不前的惰性与冒失鲁莽的赌博这两种心态之间找到平衡。最佳的冒险方式并非一成不变的，而是在保守与冒进之间反复斟酌、不断抉择的动态过程。不断调整冒险程度，听起来就好像是一次次故意急刹车一样，即使不至于脑震荡也至少落得恶心反胃。为了缓解自己和员工们的这种动荡感，DEO 会将一场冒险重塑为一次实验。

如果将冒险转化为探索研究，那么不论结果如何，DEO 每次冒险都会得到新的启发，积累更多经验。这种简单的视角转换，强调了尝试新鲜事物的内在价值，这使得原本曲曲折折、磕磕绊绊的冒险经历变得平滑顺畅，形成一条能力与自信不断提升的上扬曲线。

当然，仅仅玩一下文字游戏并不能真正将冒险化作一场实验。鉴于实验是一个流程，那么 DEO 在冒险的时候，也要遵守相应的流程。首先，DEO 提出一个假设或者建立一个清晰的框架用于指导后续行动。这样的开场明确了冒险的性质，使其更容易被精确评估。接下来，DEO 要确定有哪些影响因素（包括运气）会影响最终结果。理想情况下，还会设置一些控制变量用于比对。

让利益相关者看到一个清晰的假设并且让他们意识到有各种变量影响着最终结果，这有助于让他们与你统一战线，也将冒险视为一场理性的实验。另外，要联合众人之力、稳定众人心绪，就需要制订应急计划，充分监督整个过程，跟踪进展状况并限制实验周期。

当效果显现的时候，冒险可能已经结束，但是实验却仍在继续。如果 DEO 在事后总结的时候，不仅仅是计算得失，还知道公司在此期间学到了什么并与大家分享心得，那么这位 DEO 的冒险就总能得到众人的支持。

---

① Warrell, Margie. 2013. *Stop Playing Safe*. Milton, Australia: John Wiley & Sons.

将冒险塑造为一场筹划细致、目的明确的实验，不仅保证了每次都会有所进步，而且减少了无可挽回的损失。如果在一场冒险中，一开始就能正确预估结果，然后众人共担风险，最后取得合理的回报，那么这次冒险经历就会帮助 DEO 说服别人相信：聪明的冒险确实会带来竞争优势。

预估风险

大公司通常能够比小公司承担更大的风险，这似乎是傻子也明白的事。但可惜，事实并非如此。实际上，承担风险的能力经常与领导者“自我”的强大程度有关。

DEO 都是敢于冒险的人，但绝不是追逐风险的人。因为后者总是想来个大逆转，常常拿自己的运气或者旁人不了解的才气赌上一把。这种人倾向于“赌上身家”，输赢立时见个分晓，没什么回转余地，也没什么备用计划。

与之相反，DEO 知道公司对风险的兴趣和容忍程度，他们会恰当地为冒险行动划定条条框框。如果要下注的话，也总是建立在扎实的数据分析和深刻的洞察力之上。他们并不指望自己赌运亨通，但如果运气来了，也能立马抓住。DEO 可以赌得很大，但多数时候还是有个备用计划以防万一，觉得慢慢实验更加安心。这种努力会让参与冒险的每一个人都感到宽心，不至于感觉公司的发展前途未卜。

“只有那些敢于大步向前的人，才知道自己能走多远。”

——T. S. 艾略特

共担风险

最糟糕的冒险就是既得不到建议也得不到支持的单打独斗。尽管请别人共担风险又费时间又费口舌，但 DEO 明白战友可以增大成功的机会。多人视角能对风险有更清晰的认识，更精确的评估。

合作伙伴还可以帮助你将冒险延伸至其他领域。很多研究发现冒险其实是分领域的，一个人在这个领域敢于冒险，到那个领域则不一定。比如有的 DEO 见到创新的机会就立刻扑上前去，但是一碰到金融风险就畏手畏脚。又比如，他可能在美国市场上信心满满，到了中国市场就胆战心惊。如果众人共担风险的话，不同的专业知识汇聚在一起，就能弥补各自的空白。

另外，冒险是一项集体行为，而非一人所为，认识到这一点能让人免于陷入这样的绝望：我个人的因素导致了失败。在集体参与的冒险中，每个人都会贡献想法、建议、人脉或者告诫。不把失败怪罪到某个人的头上，这一点能够调动大家的创新积极性。

奖励冒险

最后，不论结果如何，既然冒了险，DEO 就要有所奖励。奖励不仅是给自己的，也是给合作伙伴的。不仅在冒险成功之后有奖励，在失败之后也有奖励。DEO 对失败和成功都予以肯定——毕竟大家曾经聚在一起，为了同一个目标而努力。

但这并不是说 DEO 支持所有冒险，到处散布廉价的口头表扬。他奖励的是聪明的冒险，是那些吸取了前车之鉴并获得了新发现的冒险。他盛赞有效率的冒险者，是他们为了公司的发展壮大而勇敢前进、无畏探索。

锻炼冒险的本领

一步一步来

跟锻炼推动变革的能力一样，锻炼冒险的本领最好也是从小事开始，这样即使失败了，也不至于要了小命。先找到自己对什么事情有点恐惧，然后努力克服它。这种引人注意又构成挑战的事情可能是唱个卡拉 OK、坐坐摩天轮或当众讲个笑话。在每次小小的冒险之后，都犒赏一下自己——即使没战胜恐惧，也可以给自己一点小奖励。不断地磨练自己，直到这些挑战看起来不再可怕。

玩游戏

策略游戏是锻炼冒险本领的有效练习。可以注册在线游戏，也可以买经典的桌面游戏玩，例如跳棋、象棋这种抽象的策略游戏或者《大战役》《大富翁》《文明》和《魔兽世界》这样在虚拟世界中的冒险游戏。不妨游戏的时候下点赌注，这样可以增强游戏的现实感。

紧跟步伐

加入一个比你乐意冒险的团队，然后强迫自己跟上团队的步伐。不论是在工作时段还是在业余时间，都可以加入这样一个团队。但是注意，如果冒险关乎你的脑袋瓜子，可得带好安全帽。

留一手准备

要懂得留一手，比如在银行里多留点存款或者找一份兼职。这么做能够缓解冒险失败造成的恶劣后果，从而变相地提升了你的冒险能力。好好想想自己为什么要避免风险，然后找一种方法来弥补失败可能造成的损失。

深度阅读

Against the Gods: The Remarkable Story of Risk by Peter L. Bernstein

Chaos: Making a New Science by James Gleick

The Wisdom of Crowds by James Surowiecki

Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries by Peter Sims

系统性思考

简而言之，系统性思考是指能够把握事物之间联系的能力。就是认识到我们周边发生的一切都是一个个连接在一起的系统相互作用的结果，而且这种相互作用通常十分微妙。DEO 很早就已具备了这种能力，用起来流畅自如。

长久以来，系统性思考都是工程师、经济学家以及其他高分析性行业人员的一项技能，而现在这项技能的使用范围已经延伸至董事会、办公室以及其他合作场所。系统性思维始于一幅幅整洁的流程图，出现在数以百计工科课堂的黑板上。后来，它变成了 DEO 每天都会用到的思维工具。

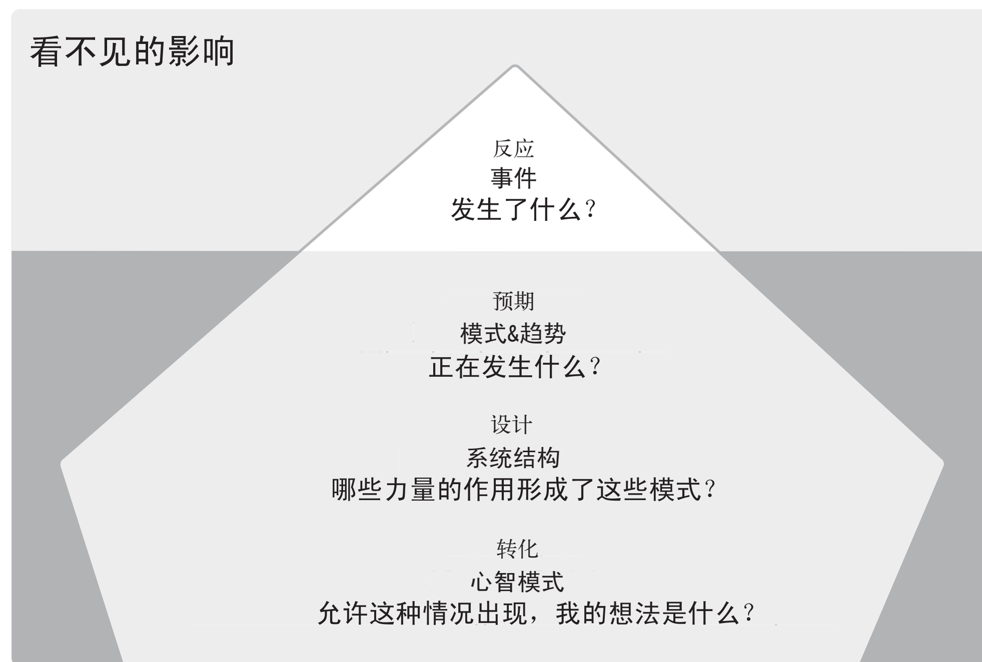
系统性思考帮助我们与这个越来越复杂的世界打交道。这种思维方式已经跨越了线性的因果思考方式。线性思维指的是，如果知道 A 导致了 B，那么认为只要解决 A 就能解决 B。

进行系统性思考的人将任何事情都视为生态系统，A 可能会导致 B、L、X，有时候还会导致 Z。解决 A 虽然有可能解决 B，但是可能导致 L 和 X 更糟。系统性思维认为事件可能是由一系列行为、潜在关系或心智模式导致的，这些因素并不总是那么明显，有的时候可能看似毫无关联。

史蒂文・列维特和史蒂芬・都伯纳在《魔鬼经济学》一书中记录着这样一个事例，很好地阐释出：系统中的影响因素及其导致的后果很难被人察觉，其实人们大多都是事后诸葛亮罢了。事情是这样的：美国认为最高法院对罗伊诉韦德案（Roe v. Wade）的裁决会解决非法堕胎的问题，但事实上这一裁决带来的影响远不止如此。合法堕胎将数百万妇女从违愿怀孕的境地中解救出来，违愿降生的子女数目减少，出身贫穷的孩子也减少了。与此同时，犯罪人口数目也会减少（因为贫穷滋生犯罪），那么在最高法院作出裁决的 20 年后，美国的犯罪率也大幅下降了。看到这里就应该明白，对于堕胎进行的任何系统性思考，都不应仅仅停留在讨论生命是从什么时候开始

的，还应当考虑随后的犯罪如何减少。

虽然并不是所有问题都如同罗伊诉韦德案这样百折千回、环环相扣，但大多数问题都要比简单的线性结构复杂。系统性思维总是力求确定根本原因和事情的关键节点，这样不论采取何种行动来修正系统，都是将系统作为一个整体来看待，尽量避免产生意外的副作用。尽管进行系统性思维的人可能无法避免所有的意外情况，但是他们希望这种意外越少越好、越小越好，至少对意外的突然降临要有更好的心理准备。



系统性思维认为事件可能是由一系列行为、潜在关系或心智模式导致，这些因素并不总是那么明显，有的时候可能看似毫无关联

设计师的系统性思考能力总是非常精细。他们接受了专业训练，知道一个整体系统比一堆未组装的零件要强大得多，知道微小的元素会极大地影响整体体验。他们通常具备敏锐的模式识别能力，而且大多能凭借强大的直觉找到事情的关键点。

设计师和那些向他们学习的人都具备利用隐喻进行思考的能力，会利用模型来发觉事物之间的联系并建立网络。他们学会了循序渐进，迭代进步，通过添一点元素或

减一点元素来看对整个系统的影响。他们总是渴望得到反馈，并且能够马上推演出事情的来龙去脉。

DEO 不仅在策划产品时进行系统性思考，在创立和发展公司时也是如此。他有意识地将公司视为生态系统并努力把握各部分之间的互相联系。他还认识到在有些时候，想要取得某种进展，就不得不采用试错的方式，因为并不是所有结果都能用直觉感知，有一些实在是难以预测，比如下面三个例子：（1）提供免费早餐虽然使日常开支增大，但却能够大大提升员工生产力，因此变相弥补了增加的开销；（2）在公司里安装新的时间跟踪系统，虽然能够精确记录员工的工作，但却阻碍了员工之间的协作；（3）一位经理有个业余项目，内容标新立异，也没获得过公司的资金支持，却通过一段病毒视频，吸引了数百万观众访问公司网站。

DEO 能充分认识到系统的相互依存关系，知道可能会有事与愿违或意想不到的后果发生，因此他不仅会关注事情的进展，还会不断询问事情如此发展的原因。用这种视角看待问题，就会让大家养成习惯，整个机构也会变得喜欢用系统性思维来考虑问题。

连接散点

DEO 在部门、项目、人员以及其他任何与业务相关的因素之间寻找连接点。他们努力弄清楚某个事件的来龙去脉，而不仅仅去了解其静态结构。他们把每一件事都放在一个更大的背景下去考虑，并且十分清楚如果一个系统出了毛病，不仅该系统本身受到影响，还会殃及其他。

为了进一步认识这些复杂的依存关系，DEO 向行为科学虚心求教，努力学习所有与动机以及隐性影响相关的知识。幸运的是，研究这一领域的人大都具有良好的社交技能和出众的文字功底。行为科学家也迅速成为商界名人堂中的一员。他们在各种会议当中与经济学家和企业家一样声名显赫，他们的书在亚马逊或巴诺书店的排行榜上一直名列前茅。

借势发力

具备较强系统性思维能力的 DEO 尊重非人力可移之大势，并顺势而为，成就事业。通过研究系统中各种动态因素（系统是如何运作的，为什么会如此运作）DEO 们找到系统中的关键节点，这些节点正是系统顺势支持或颠覆变化的关键点。DEO 们不

断跟踪各种动向，就好像给自己装上火箭炮一样，随时准备借势在未来事业中一飞冲天。

可口可乐公司分管人力以及文化事务的全球总监汤姆・拉夫吉提出，变化当中隐藏着的两条有力主线值得引起人们的关注。第一条主线是宏观大势，比如互联网连接以及人口分布这种必然会有广泛影响的因素。另外，他还十分关心新兴文化趋势，这一条主线中变数更多，而且通常对于某个区域有所影响。通过监控这两大方面的巨大影响，有助于研发团队对未来发展状况有所预期，从而提前应对。

沉住气慢慢来

进行系统性思考的人知道马上行动不见得是最好的解决之道，他们会沉下心来思考。需要考虑一大堆细节和其中千丝万缕的关系，有一些可能平日里不太注意，要从脑海深处翻出来好好想一想。在时间线上设置断点，把问题暂且放一放，其实最终会增加胜算。

现在企业家圈子中流行一种精益开发模式，但是 DEO 却反其道而行之，让团队在做项目时留下缓冲期。除非要应对政府审计部门，否则他们会先组织个远足踏青或者公司舞蹈课，因为他们知道这些非常规活动和停工时间会带来极大的好处。

锻炼系统性思考的能力

轮换角色

系统性思考得益于全面的知识脉络和切身的体验。如果你能与这个系统有所互动，对它的了解也会更深。试着某天与他人换换工作，两人都把需要进步的地方写下来，然后进行比对。也可以参加一些需要互动的活动，跳舞就是个不错的选择。

换换地方

不论你所学所见的是什么，都可以换个角度去看。如果你正要在网上读一篇报告，那就把它打印出来看吧。如果你正要去会议室开会，那改成在户外开吧。如果你打算去陪客户吃午饭，那改成带他参观博物馆吧。这种新视角总能让人发觉系统中隐藏起来的那一部分。还有一种转换视角的常用窍门：假装自己是新来的公司领导，你会对公司作出哪些改变呢？

借鉴模仿

不要羞于借鉴别人的东西——系统各有不同，但也有共性。开始收集各种系统范式和行为模式吧，这些积累可以让你迅速理解和解决新问题。比如说，有办法使团队增强对彼此的信任感，那可以把这个方法用到网上更大的一群人身上；如果知道怎么在派对上活跃气氛，打破僵局，那或许也能够把这个窍门用在对新入职员工的培训中去。

写写画画

学着画画图，然后用这种方法来增强对系统互动的理解。图解可以解构任何东西，从简单的句子到复杂的核电厂，都可以这么做。一开始最简单的一步就是学着用线、箭头、圆圈、方块画示意图。

深度阅读

Thinking in Systems: A Primer by Donella H. Meadows
Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World by John Sterman
The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization by Peter Senge
Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software by Steven Johnson
Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World by Kevin Kelly
Freakonomics by Steven Levitt and Stephen Dubner

卡尔·巴斯（Carl Bass）

欧特克总裁兼 CEO



只要卡尔一进屋，他的气场就无处不在，这并不是因为他自命不凡和目中无人，而是因为他举手投足都亲和友善，吸引着身边的每一个人。看头衔，他是欧特克的总裁兼CEO，是这家产值达20亿美元的IT巨头的老板。他所领导的公司创造的3D设计软件被广泛应用于全世界的多个行业。但实际上，他是一位DEO。

在伯克利市一个阳光明媚的午后，我们在巴斯与朋友合开的一家工作室里采访了他。周围摆放着一些传统的木工器具、用废品制作的工艺品和一台最先进的带机械手臂的车床。就在这些东西的包围下，他向我们解释了他是怎样发展自己的事业，塑造自己的人生轨迹的。

你还是个孩子的时候，觉得自己长大了会是什么样？

我小时候从没想过长大了想要成为什么样的人。我从来没有“我以后要成为一名消防员”之类的想法。我就做眼前最感兴趣的事儿，都是东一榔头西一棒槌，从来没什么目的性。

我第一次上大学的时候，入学没多久就知道自己讨厌这个地方，于是就辍学了，后来到了南达科他州。我跟一位朋友一路开车横跨了好几个州，结果在靠近翁迪德尼的时候，一分钱也不剩了。于是我在那儿的印第安保留区待了一年，造造房子，还学会了木工。

后来，我游游荡荡地去了西雅图。在那儿，我几乎是觍着脸闯到一家木工作坊里面问人家：“我来免费扫扫木屑干干杂活儿什么的，能不能让我免费用用你家的工作间？”就是在那儿，我学会了怎么做东西。然后，我跟着一位铁匠学徒。再后来，我去学了造船和做家具。最后，我还是回到了大学校园，但是从初次入学到再次入学，可能有五六年甚至七年的时间，我一直在不断探索，不断游荡。

你什么时候发现了自己有创新性的一面？

我总是在不同的事物之间寻找联系。我所做的每一件事都可以用这根线串起来，我所认为的创新就是这个样子的。在工作中碰到设计问题也好，数学问题也罢，都是通过在有限的条件下找出事物之间的联系来解决的。你总是在努力寻找一个答案。数学问题是这样，设计也是如此。商业活动中很大一部分也是一样。你面前有一大堆条条框框，在这些限制下努力找到一个合理的答案，这就是我所理解的创新。

你什么时候发现自己有领导才能？

我并不怎么愿意当领导。我以前从来都没想过要当个 CEO。我其实很不明白为什么有些人就是想主事，从一家公司跳到另一家，就是因为能升职。我想不通他们为什么要这么做。

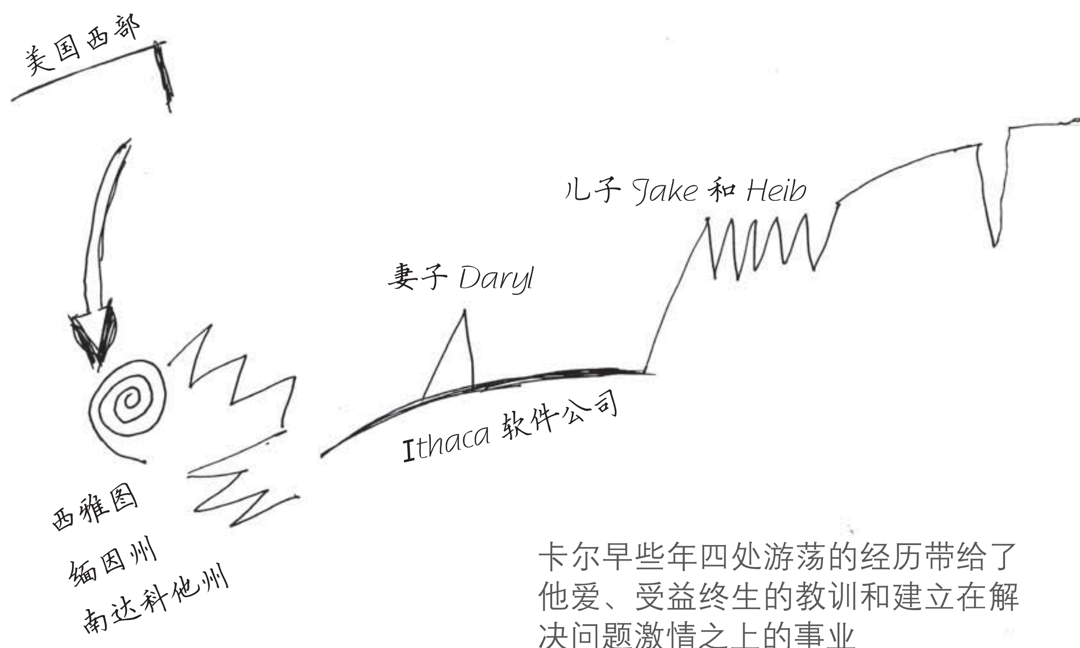
工作中有很多方面的事情我都不怎么喜欢去做，所以我就把一帮擅长做我讨厌工作的人安排在身边。吾之砒霜，汝之蜜糖，我总是努力把那样的人找出来。

你的领导风格是如何慢慢进步的？

我感觉自己一开始当领导时有些英雄主义，总是冲锋陷阵，努力亲手解决问题。但是在一个大公司里面，领导不能一个人战斗。三个臭皮匠赛过诸葛亮，我一人之力敌不过众人之力。所以我渐渐变得乐意与别人合作，一方面我会有意识地改正以前的毛病——我会咨询顾问的意见，也会越来越留意自己给别人施加的影响；另一方面可能因为年龄渐长，更加成熟。

现在我花大量的工作时间思考："我处在这个位置，要为我的员工着想才行。"我越来越愿意讨论一些哲学问题，或者对别人说说我对某个问题是怎么想怎么看的。我觉得这个工作更像是为人父母：学着把知识和技能传给下一代。他们从我身上各取所需，不需要的很大一部分可以直接丢弃掉。不过你明白，这正是施加影响的一种方式。

以前我只对人们所做的工作感兴趣，态度也很苛刻。我把自己的时间看得很重，不愿意浪费时间向别人解释事情。如果你够机灵，能自己明白，那很好；如果你弄不明白，那很遗憾。我以前就是这么不近人情，可以毫不脸红地这么对别人讲。我那会儿没有意识到，如果能给别人更多关怀，他们就会用更好的工作来回报你。



卡尔早些年四处游荡的经历带给了他爱、受益终生的教训和建立在解决问题激情之上的事业

久而久之，你会明白关爱他人才合乎情理。他们也有事业和抱负，也想要有所成就。站在他们的角度替他们着想又不会要了你的命。如果能早早在他们身上投资，指点他们，教导他们，那将获益匪浅。

你现在最喜欢工作中的哪一点？

我实际上最喜欢研制新产品。我喜欢那种感觉，每样东西都是新的。有些问题让我格外感兴趣，比如我们能解决什么样的设计问题，能够创造出什么样的体验。其次就是与实际使用产品的人会面，看着他们发挥自己的创造力和想象力，用产品完成各种不同的工作，真是有意思极了。

当你给聪明人一件新工具时，会产生一种加乘效应。他们把工具用得出神入化，然后你会惊呼："哇！我从没想过这样也行！"因为有形形色色的人使用我们的软件，所以我可能今天还在好莱坞，明天就跑到斯图加特去了，我有幸能跟世界上最有创造力的一群人一起工作。

你觉得创新主要取决于方法还是取决于人?

在我看来，创新的第一步就是寻找最优秀的人。我还没想到有什么事情不能从最牛的人那里获益。不论想创立一流的设计公司还是最有创新能力的公司，不论想要开发出最好的软件还是组建最强的 NBA 球队，你都得跑出去请到最优秀的那群人——他们乐于创新、聪明绝顶，总是在寻求突破，总是在尝试不同的事情。

接下来要做的是建立公司文化，这种公司文化要激励并奖励人们去冒险，去失败。我这里所说的失败指的是聪明的失败。作为公司的领导，你不能奖励那些愚蠢的失败。比如，一个员工到你这里来说："我的腿摔断了。"然后你问："怎么回事呀？"如果他回答："我想要检验重力原理，所以就从窗户跳出去了。"这就是愚蠢的失败，因为有其他不那么冒失的办法可以尝试。

但是如果你总是惩罚那些冒险的人，整个公司就会看在眼里。假如得势的总是那些把项目完成得万无一失的人，总是那些只捡容易的活干所以不会失败的人，那就相当于告诉每一位员工，你也该这样学乖点。比起这些人，我倒宁愿去奖励那些勇敢地闯出去，做了些吃力的事儿并从中学到了东西的人。

时代变化这么快，在这种背景下你怎样去领导?

我认为冒险革新是一个公司的命脉，对技术公司来说尤其如此，其他所有公司也渐渐陷入了同样的境地。一切都变得太快，你得抓紧变化才行。但是在很大程度上，一个公司越大，就越倾向于维持现状。公司有一种本能反应，那就是有不计其数的力量争取维持原状，至少是维持原来的发展方向。公司里面只有很少的力量会去鼓励你做点不一样的事。

看看那些在转型期没有存活下来的公司，比如柯达、施乐、莲花、Word Perfect，可能还有雅虎，你就禁不住想柯达怎么可能会错过数码拍照。这些公司该有的专利都有了，该有的技术也都有了。我认为这些公司都意识到了世道在变，而且我不认为管理者都是傻子。那究竟是哪里出了问题呢?

"冒险革新是一个公司的命脉。"

我认为原因在于，领导们对公司运营进行决策的时候，参考系出了问题。他们最终看到的都是错误的事情，随之做出的决策也都是错误的。比如两年前，欧特克里就

有人预测说消费者将会热衷于创新和想象，他们需要工具去实现这些想法。这位仁兄说："我觉得有一亿人会用到我们公司的产品。"要知道，从我们开始干这行一直到两年前，这么多年来积累的用户也不过一千万。有些时候，如果手里有喇叭，我真想扯开嗓门冲对方大喊："你是个大白痴！"听他讲这番话时，我也有过这种冲动。我们开发的第一款移动应用是基于 iPhone 的画图应用，可是谁乐意在这么丁点儿大的设备上用手指头画画呢？不过我们还是坚持了下来，现在我们面向消费者的移动应用已经有 1.35 亿用户。那位仁兄不仅判断准确，还低估了市场规模。由此看来，一不小心就容易走上柯达的老路。

说到未来，你怎么知道你看准的事情就一定有前途？

这也是我在欧特克一直问大家的问题。我会问："咱们没有错失什么良机吧？"处在这样一个时代，我们正在努力推广基于云端的设计软件。哪怕今天我们的用户还不会掏钱去买，我们也把所有东西都搞成云端的、移动的。我会花半天时间想这真是个绝妙的主意，然后又花半天时间琢磨为什么有那么多人不这么做，他们是不是看到了我们没有看到的东西。

我们曾经进行过一个很有意思的策略演习。我让一些员工跑出去调研，看看未来的设计界和工程界会变成什么样子，未来又是怎样创造产品的。这些人带回来的结果千奇百怪。但妙就妙在每个版本都围绕着两个核心问题：跟谁一起工作，怎样完成工作。

作为一个由技术控组成的公司，我们以前把所有的时间都花在做出更好的工具上了。我们总是这么想：把这个工具做得更实用一些，提供的功能更多一些，那就更棒了。但是我们从策略演习中得到启示，发现未来孕育于行为过程而非设计工具中。

这彻底改变了我们正在创造的新产品。如果使用这款新产品，你在屏幕上看到的会是一个类似 Facebook 的界面，但是它是个设计类应用。你早上登录这个应用，它就像设计源（design feed）那样显示一个活动流（activity stream），里面所有内容都与设计有关，比如人们做了些什么事情，大家分享了些什么东西。这种新产品就出自前面提到的策略演习。这对我们来说并不是自然而然就能想到的，我们怎么也不会想到这上面来。只是因为有个人说："趁我们还没对这个点子太过痴狂，何不停下来放松放松？夏天到了，让大家到河边玩玩水，顺便再琢磨琢磨这个事情。"现在，社交功能几乎是所有工具里仍在发展的最大一块业务了。这也正好说明团队人员如果稍不认真，就会有很大的盲点。



欧特克画廊展示并且解释了支持设计、科学、工程以及娱乐业发展的领先技术

你能控制公司文化吗?

我感觉文化是一种很玄的东西。你没法完全控制它，但是作为公司的领导，你对公司文化的影响可能比其他人都要大。另外，毋庸置疑，不管你是否有意识地去塑造文化，文化都无处不在。

领导就是定调子的人。我认为机构中的每一个层级里都有一些颇有影响力或权威的人，机构的运作会使这些人开心。所以我想要从别人身上看到哪些品质，自己就得先成为表率；我希望别人做到哪些事情，自己就得先努力做到。这就是为什么我说文化很玄，因为你确实可以控制它，但这又跟控制薪酬政策、销售指标或开发技术是两码事。

文化也会随着时间不断改变。这种变化很微妙，受到很多事情的影响。公司文化就好像是公司的缩影。就我们而言，公司文化是指 7000 名员工共有的某种行为方式。

然而，这 7000 名员工时刻在改变——比如周五的时候就跟周一的时候略有不同。一年以后，他们会变成一批与现在完全不同的员工，但是他们的行事方式又存在惯性。另外，他们在欧特克的行为与在楼上那家公司的行为或在美国另一个州的某家公司的行为又各有不同。

欧特克的公司文化还有另外一根主线，那就是尽量替客户着想，理解他们所做的事情有多么困难，他们面临的挑战又是多么巨大。我们对伟大的设计师、艺术家和建筑师都格外尊崇。我觉得比起我刚创立这家公司那会儿，现在对客户更加尊重和体谅。所以我想文化确实可以改变，但是这个过程相当缓慢，也相当微妙。

欧特克画廊现在已经成为知名景点了。究竟是什么驱使你建这么一个画廊的？

几年前我去过一家位于旧金山名叫 Esprit 的公司。这是一家服装公司，他们在总部旁边建了一个纺织品博物馆。是一个朋友把我硬拽到那里去的，没想到那个地方棒极了。然后我就想到可以在欧特克开一家设计画廊。向人们解释我们在欧特克究竟做些什么真的很难，但是有了这个画廊，我们就可以向世人展示设计、科学、工程和娱乐领域都在发生着什么。

当你从领导位子上退下来之后，你希望别人记住你的哪三点？

一、我希望别人都知道我解决问题很有一手；二、我能帮助别人把工作完成得尽善尽美；三、我做了以前没人想到要做的事。

直觉敏锐

人人都体会过所谓的第六感，而且这种奇妙的直觉还帮过我们大忙。比如突然间强烈感觉有必要重新确认一下航班起飞时间，于是免于错过一班飞机；比如面试一位应聘者时，短短聊上十分钟就确定对方正是我们想要的人；又比如在截止日期步步逼近的时候，总是不安地感到这桩生意里面有猫腻。

这些说不清道不明的直觉会经常不经意地冒出来，洞察问题，还解释了为什么有 62% 的公司领导表示他们在作经营决策时，都非常依赖第六感或直觉①。我们每个人都或多或少地存在直觉，但 DEO 却会将他们的直觉及时有效地发挥出来。

所谓的直觉是指知道某件事情，但不一定能够解释是怎么知道的，为什么会知道，只是能感觉到什么是对的，怎样才会起作用。因为直觉的产生原因不明，所以人们经常把它与神秘灵异联系起来。尽管公司高层领导在决策时经常动用直觉，但在商业环境里提到直觉，别人马上就会怀疑这不靠谱。

几十年来，科学家、经济学家、心理学家和管理理论家一直都在试图解释为什么人们在动用很少理性思考的情况下就可以极为迅速且有效地综合处理高度复杂的信息。有些研究表明，直觉判断需要动用极强的感知力和观察力。第六感超强的人把握微妙却重要细节的能力可能非比寻常。还有一些研究发现，直觉其实是基于多年学习和经验积累的“快速思考”。这也解释了为什么专家在自己的专业领域，即使面对令人发蒙的复杂问题，也能熟练地进行模式识别并迅速做出正确判断。

人们常常会把直觉与其迟钝的亲戚——分析——放在对立面上进行比较。DEO 则会直接忽略这种将直觉与分析二元对立的态度，因为他们知道直觉判断作出的决策也

① PRWeek/Burson-Marsteller CEO Survey, 2007.

必须经过理性与逻辑分析的检验。理性分析和感性直觉在他们眼中都是有效且强大的武器。DEO 可以本能地感到有些地方出了问题，然后动用评估工具来找到问题究竟出在哪里。他可以先用分析法找到市场上的宏观机会，然后运用直觉辨识出那些难以察觉又至关重要的细节。

虽然针对直觉是如何产生又是为何产生的探讨仍在继续，但专家们似乎达成了一点共识，那就是在速度快、创新性强的领域，直觉最能发挥作用。换言之，DEO 每日工作的环境正是直觉的用武之地。



PRWeek/Burson-Marsteller CEO Survey, 2007.

“我们用逻辑证明，用直觉发现。”

——亨利·庞加莱

仅凭敏锐的直觉难以成就 DEO。毕竟，直觉会让人躲避风险，逃避改变。

如果优秀的 DEO 运用得当，直觉能力可以推动公司的发展。这同时也意味着 DEO 周围的人必须对他的直觉倍加信任。人们可能会拿 DEO 的这种特异功能开玩笑，但却不会去违背 DEO 通过直觉作出的判断。

DEO 要赢得这种信任需要花费很长时间，他不断告诉别人自己的直觉，有时候还会用灵异的第六感跟人们打些小赌。他们不会因为自己相信直觉而感到羞愧，也不认为有了直觉就不会犯错。当他们基于第六感采取行动的时候，他们会坦率地承认，并且鼓励别人反对。他们在运用直觉的过程中不断试错，最终搞清楚哪一些直觉是偏见而哪一些是真知灼见。当直觉出错时，他们会公开承认并且努力搞清楚为什么会出错。

DEO 也非常欣赏他人身上的直觉能力。他们并不认为这种能力是自己独有的。事实上，在自己的直觉不那么灵敏的领域，他们总是寻找其他对该领域有感觉的人。他们承认这是一项技能，并鼓励人们锻炼自己的直觉。为了提升直觉的敏感度，即使需要不断的练习和训练，他们也在所不辞。

直觉	分析
立即想到解决方法	**充分分析需要时间**
最好用于已经完全了解的问题	**最好用于仍需调查的问题**
问题复杂时难以应用	**可以将复杂的大问题转化成小问题解决**
需要信任; 解决方法难以复用	**有章可循, 可供借鉴**

直觉来的时候可能会源源不断。也许这种能力就像是肌肉一样，需要通过锻炼来强化，比如不断训练自己关注细节、深入沟通以及保持专注的能力。DEO 宁愿相信事实确实如此，而且他们也真的这样做了，因为他们有一种直觉，那就是直觉确实是锻炼出来的。

关注细节

DEO 相信自己的直觉建立在对环境、人、行为以及信念的精确认知基础之上。这使他们对最微小的细节也予以密切关注。鉴于他们分不清楚哪些细节是最重要的，他们会努力去抓住尽可能多的细节。

正是因为如此，他们会发出连珠炮般的问题，一般都是以“为什么”开头。这意味着一个问题或一场演示的方方面面都可能会被质疑。这也意味着他们会去跟音乐家、魔术师、作家、出租车司机、门卫、发型师还有调酒师闲聊。每个人对解决某个谜题都有所贡献。

深入沟通

人际交往其实跟细节一样，都能够让 DEO 产生灵感。他们总是会认真倾听别人讲话，用眼神与人交流，观察对方的体态语言。他们经常开怀大笑，讲些奇闻异事，这样别人就不会感到十分拘束。他们有意识地去努力感知别人的感受，毫无保留、不带偏见。

在这种深入沟通的过程中，DEO 的直觉经常会不期而至。他马上就能分辨出哪些人激发或补充了他的灵感，然后把这种人留在身边。对于 DEO 来说，跟一群毫无人情味的经理人聚在一起，听他们汇报各种干巴巴的数据，然后毫无目的地填写空荡

荡的表格，简直就像是在地狱一样。如果有哪怕一位直觉敏锐的志同道合之人出现，也能把会议化为一场狩猎之旅，捕杀的猎物就是公司发展毫无起色背后的真正原因。

保持专注

人们都说分派任务是经商的重要手段，但这样做有个弊端，那就是会把领导从重要联系中割裂出来，不利于进一步完善自己的直觉。DEO 试图更好地理解公司到底是如何运作的。谁有办法推动项目进展？谁了解新客户对本公司的看法？谁又能把问题解决，在一夜之间提供丰富的资源？

尽管 DEO 没法去做每一个人的工作，但他会努力了解各个部门的职责和贡献。他对各个方面都知之甚详，这也是他运用直觉的基础。

锻炼敏锐的直觉

离开本本

我们经常鼓励人们“离开本本”，其实是说让人们离开笔记本电脑。除此之外，我们还鼓励人们离开电脑、手机、游戏机以及其他电子设备。这些东西就像是缰绳一样，把我们牢牢地拴在理性上面。每天给自己一点时间，从这些设备中抽身出来，做做白日梦，胡思乱想一下，沉思冥想一会儿或者只是出出神，从而与直觉的自我重新建立联系。

喝上几杯

鸡尾酒或其他让人兴味盎然的酒能让束缚在我们身上的理性松动，从而给直觉腾出空间。我们并不建议沉迷于酒精，但是怡情小酌会让人精神一振，一些值得注意的想法也会涌现出来。

文化熏陶

艺术长久以来就与直觉联系在一起。经常前往博物馆、画廊、音乐厅或雕塑公园能使你的第六感更加发达。同理，读一读小说或诗歌，跳一跳自由式舞蹈，唱一唱歌或者参与其他与工作无关的活动，都能潜移默化地使你形成新的神经连接。当你回到更为压抑的环境中时，直觉会更加敏锐。

放松一下

推荐你进行冥想、做瑜伽、泡热水澡或者做些其他活动来为自己减减压。这么做有利于增强直觉的敏锐度。我们也不确定这科不科学，但是做这些事情时真的很享受，为什么不试试呢？

深度阅读

Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman
Blink: The Power of Thinking without Thinking by Malcolm Gladwell
Intuition: Its Powers and Perils by David Myers
Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement by William Duggan

人情练达

DEO 坚信商业的成功不仅取决于人，还取决于人际关系。人与人之间必须结成坚强有力、充满意义的关系才有可能取得成功。当利益相关者都同心同德、齐心协力的时候，公司的各个部门、各个地点以及各个层级也就凝聚在了一起。

如果你去过教堂，看见过激情澎湃的牧师将做礼拜的人集合在一起唱圣歌，那么就能体会人际关系的影响力和感染力有多么强大。如果把这位牧师换成史蒂夫·乔布斯，把唱圣歌的人换成苹果的拥趸，你就能确信这种人际力量确实强大，铁证如山。

充满意义的人际关系能使人同心协力。如果员工万众一心，那么他们组成的集体就成为了公司独一无二、无可匹敌的宝贵财富，令竞争对手无从模仿。如果利益相关者组成的是一个权责明确、同心同德的整体，那么就会吸引更多与这家公司兴味相投的员工、客户和合作伙伴。

充满意义的人际关系还起到传递公司价值观的作用，每一位利益相关者所表达的、所交流的都与公司的原则一致。同时，这种关系也增强了公司的韧劲——使公司遭遇挫折时能够重整旗鼓。有证据表明，人际关系甚至还可以增强公司的生产力和盈利能力[①]。

要将拥有不同天赋和目标的人凝聚成一个整体，绝非易事。如果容易办到的话，那每个公司就都能做到。DEO 做到这一点的可能性较大，不仅仅因为他们意识到了人际关系的重大价值，更是因为他们本身就人情练达。

人情练达指的是在复杂的社交关系和环境中游刃有余、左右逢源的技能。这首先需要对自身有清晰、自觉的认识，同时还需要对广义上的“人”有深刻的理解。这种技能集社会意识和社交技巧于一身。社会意识指的是能够感知人心、洞察人性的素

① Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

质；社交技巧指的是高效的团队协作能力。随着与他人直接交际的范围越来越广，程度越来越深，这种人情练达的技艺也会慢慢精进。

DEO 十分频繁地与人建立联系，这已经成为他们的本能。不管是问候新员工的时候，还是跟客户聊天的时候，不管是与合作伙伴开会的时候，还是欢迎家政工人的时候，DEO 都会腾出时间来与他们建立人际关系，用眼神进行沟通，对他们表示认可并且用心倾听。DEO 非常容易与人达成互惠互利的关系并且潜移默化地影响他人。这种人际关系不仅夯实了 DEO 在公司中的地位，还使他在变幻莫测、前途未明的环境中，建立起领导别人的信心。

情商

社会意识
同情心、协调能力、精确的
洞察力以及社会认知



社交技巧
高效协作的能力，自我表达的能力，
影响力和关心他人的能力

情商指的是情绪商数，是用于
衡量人际交往能力的概念指标

Social Intelligence: The New Science of Social Relationships by Daniel Goleman. 2006.

DEO 的社交能力甚至会影响到整个公司，他能够鼓舞士气，使所有员工心情愉快、勇于创新、激情澎湃、遇事镇定。DEO 能够具备这样的影响力，一方面是由于他的榜样作用，但另一方面则是更为复杂的根本原因，即他的态度是绝对会“传染”的[②]。一位乐观、外向、爱好社交的 DEO 能够感染周围人的情绪，从而使员工的工作表现更加出色，收入更加丰厚，合作更加顺畅，创新更加活跃。

跟随 DEO 度过普普通通的一天，就会看到他不仅与每个人都交谈，而且所交往的人也是形形色色。他的生活有声有色，感染力就这样不断辐射。

与每个人交谈

DEO 擅长交际。他利用人际关系获取各种有价值的观点，这些观点可能与信仰有关，也可能与趋势、偏见有关，他甚至能从一堆胡话中听出见解。他交往的对象不仅限于周围同事和伙伴的小圈子。他会对自己十来岁的孩子问一些政治问题，会跟年迈

② Barsade, Sigal G. 2002.“The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior.” *Administrative Science Quarterly* 47 (4): 644–75.

的阿姨谈谈时尚，还会和潮人聊聊电影。调酒师是他学习行为科学的良师，出租车司机则会为他提供一些经济学观点。每次交流都可能成为信息金矿。

要从沟通中取得收获，DEO 需要不断完善自己的交谈技巧，使谈话内容不仅限于随意的提问。他会学习插科打诨引逗话题，会进行广泛的调查并努力保持中立的态度。他不会问有明确答案的问题。如果有什么事情困扰着他，他会直接讲出来，哪怕这样做会让他看起来挺蠢。虽然并不是每一次交流都有收获，但对 DEO 来说，这至少是练习交际能力的愉快经历。

“一人独梦终是梦。一起做梦，才会成真。”

——约翰·列侬

寻找与自己不同的人

DEO 总是去寻找与自己不同的人。他想要弄明白为什么别人的看法或感受跟他不一样，还想知道除了不同之处以外，别人是否与他有共同的价值观、信仰或行为方式。当 DEO 表示公司的董事会上需要更多女性代表的时候，他并不是在讨好女权主义者，而是在担心董事会上女性成员不足，无法充分代表人类半边天的意见。

DEO 需要理解人与人之间的差异，因为只有这样才能提高自己跨越分歧与障碍，进行有效沟通的能力。要做到这一点，就必须将自己置于全新的陌生环境中。对他来说，最糟糕的地方莫过于象牙塔或一成不变的泥沼。

活得有声有色

要探寻生活的多元性就必须使生活有声有色。DEO 也会看电视，听流行音乐，在本地商店购物，尝试新品，品尝异国美味，读八卦杂志。他们还会持续不断地观察别人，流行文化中的所有元素都会令他们着迷，他们也能意识到紧随潮流的重大意义。

除了不断接触新鲜事物以外，DEO 还意识到每天有声有色地过日子能够使他们与人交流时更有准备。当一群员工笑逐颜开地聊着网上疯传的视频时，如果 DEO 恰好经过，他们不会马上噤声，而是会问他是否也看过。

广搭人脉

DEO 张开怀抱接纳社交网络。他们可能在发帖或发微博时找了帮手，但是从不会回避网上论坛或社交媒体这种数字交际形式。他们把这些社交媒介视为传播工具。更重要的是，通过这些媒介他们可以与素昧平生的人建立良好的关系。DEO 支持将社交网络当作商业工具使用，把他们的社交魅力散播到公司内外。

DEO 很少抱怨社交网络会暴露个人隐私或害怕其不良影响。五年前，没有哪家公司会想到自己通过一个媒介就能与十亿人口联系起来。感谢 Facebook、YouTube、雅虎、百度、LinkedIn 以及其他平台，现在这不只停留在可能性上，已经成为了现实。

提升自己的情商

小聚一下

利用闲暇时间跟同事和员工小聚一下，和他们一起吃午饭，在公司的垒球队里打打球，分享一本你最喜欢的小说，组织万圣节的化妆舞会，在圣诞节办派对并互赠礼物，或者在超级碗橄榄球赛的时候搞个百乐餐。如果举办大型社交活动有些困难的话，那就先从两三个人的聚会开始吧。

更好地倾听

与人沟通的基础是理解他人。试着换个说法复述别人的话。你可以先解释一下，这样做的目的是为了更好地理解对方的意思。当你复述的意思正确时，请对方予以肯定。注意交谈时你说话和倾听的时间比例。不管你觉得自己多么妙语连珠，也要避免一个人自说自话。

“我们”而非“我”

找一天时间，在谈话时禁用“我”字。这看似容易但做起来难。尝试这么做，就能够迫使你更加关注别人而不是自己。

广交朋友

看看你在公司或小区里认识了多少人。努力多认识一些人，把这想成一个游戏。先设定一个目标，实现了就给自己一点小奖励。当然，如果别人控告你是跟踪狂的话，那说明这不适合你。但多数情况下，这种做法给人带来的都是愉悦，并没什么害处。

控制自己

人情练达需要自控能力。如果你无法控制怒气，那就需要一些帮助。如果你总是喜欢对别人评头论足，心情抑郁或脾气暴躁，就需要给自己找个教练或者参加相关课程，好好解决一下这些问题，慢慢进步。

深度阅读

PeopleSmart: Developing Your Interpersonal Intelligence by Melvin L. Silberman
Social Intelligence: The New Science of Human Relationships by Daniel Goleman
The Power of the Herd by Linda Kohanov
The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character, and Achievement by David Brooks

把破事儿做好

史考特·亚当斯创造的著名卡通人物呆伯特在一个一事无成的环境里工作。他在公司里开了一个接一个会议、做了一个又一个计划，但是每一件都是悬而未决。老板们碌碌无能却从不会被炒掉。官僚风气盛行但却从未有所改观。

DEO 不会嘲笑呆伯特。对于他们来说，这个漫画以及里面一个个无能的角色都是要考虑的切实问题，也都无时无刻不在提醒着他们一定要把这些破事儿做好。如果说得更好听一些，DEO 是能把事情做成的人。

在平常生活当中，没人会质疑进步的价值，但是在公司环境里，要不要进步就成了一个值得辩论的话题。为什么克林顿全球倡议还要在其目标中看似多余地写上“要把想法转化为行动”？为什么加入这个享有盛名的计划，需要的不仅仅是创新还有执行？

因为 DEO 害怕僵化和惰性，所以要学会平衡梦想、计划和执行。他要把力气合理分配到这三者中，才能达到最佳效果。总是强调不断创新，不断头脑风暴，那实实在在做事就会相形失色。总是强调计划、监控、分析、报告，就会无意间过分夸大生产和运输的重要性。

DEO 会亲自参与到项目中去，并不断推进项目直至最终完成，这可能是他的强迫症在作祟，但对公司来讲则是利远大于弊。如果公司领导都把“按时完成任务”视为取得成功的必备技能，那就给每一位员工传递出这样一种信号：要把公司的产品、服务或经验从会议室里带到会议室外，这一点非常重要。

DEO 明白过分创新和过分保守各有弊端。当他们听着塞壬歌声般动人的“再迭代一次吧”的请求时，心中也十分清楚：走不出这座大楼的创新，是无论如何也无法取得成功的。每一个改变世界的绝妙想法总是要面对消费者和客户的评判。

DEO很看重进展，因此做事主次分明、重点突出。即使所得信息尚不详尽，也会不断激励人们付出努力，督促人们做出决定，从而推进整个项目。每当见到首份草稿或首个原型，他们总是欢欣雀跃。每次讨论结尾他们总会问："我们哪一天能完成？"处理每个项目时，不论规模大小都一律遵从二八原则，把力气花在刀刃上。

80%
的收获源于20%的努力

DEO这种不断推进项目的行动会影响到每一个人，使他们认识到人人都应积极参与并努力把事做完，不要总是消极地制定计划，然后无休止地试来改去，使得完成遥遥无期。如果公司上下一致努力"把破事儿做好"，那就意味着人们不会在定不出议程的会议上浪费太多时间，意味着头脑风暴不能开个没完没了或得不出明确结果，也意味着一条微博140个字可能还是太长了些。

有些时候，DEO这种把事搞定的能力还意味着，如果面前有一个机会，但目前却力有不逮，那么他会对这种机会说"不"。这对DEO来说是很难的选择，尤其在当今社会，市场风云突变，错过某种市场前景就可能相当于给公司判了死刑。但是有些机会，如果去追逐，会占用太多人力物力，还不一定能得到合理的回报，那就应该舍弃。尝试做太多事情与没做成什么事情都很糟糕。

尽管DEO的这种办事作风略显严厉，但他迫切行动的热情感染着每一个人。要把事情做成，只要遵照下面的方法努力即可：立即着手，降级计划，设置期限，奖励完工。

立即着手

万事开头难。DEO运用各种手段来减轻开工的痛苦。其中一种手段是利用MVP（Minimun Viable Product，最简化可实行产品）把一个想法的最初形态呈现出来并进行测试。另外一种手段用SFD表示，意思是"烂透了的初稿"（Shitty First Draft）。这样称呼初稿能够鼓励员工勇敢画出第一份草稿而不用去担心草稿不够好。在纸上画出原型就可以呈现一个产品可能的样子，而不需要花费时间或金钱制作复杂的模型。在写第一行代码之前，一份画稿或者一页分镜就能基本勾勒出未来产品的在线体验。

“不曾实际追求的愿景不过是海市蜃楼。”

——托马斯 · A. 爱迪生

在有些机构里面，DEO 面对的问题可能截然相反。并不是没什么项目启动，而是进行中的项目太多了。当这种情况出现的时候，DEO 会直接抬高启动项目的门槛。如果有些想法根本解决不了什么问题或者没有充分考虑市场，那么这些想法就不能过关。对于有发展前景但却偏离公司核心能力或需要太多投资的想法，要严格把关。

降级计划

DEO 对巨细靡遗的计划总是疑心重重——这种怀疑是理所当然的。他们像是条件反射似的，碰到这种计划就会不断质疑，寻找缺陷。他们看待长远规划就好像看其他任何官样文章一样，迅速搜寻其中的“干货”，究其精华，得其真义。

DEO 并非碰到任何计划书或计划会议都一概不屑一顾，但是对于把时间花在计划上值不值，计划出来的东西是否可行，他都持保守意见。计划会议可能整天整天地开，制定了周密详细的计划和措施，结果过后往往不是被人忽略就是彻底忘记。计划委员会在不断优化着计划，不断有更新出现，但就是没有最终版本。DEO 也会出席这些会议，有时候甚至会担任计划委员会主席，但他从来不认为计划就相当于行动，也不认为所有的行动都需要计划。

设置期限

多数人都讨厌截止时间，因为每当碰到这堵坚固的高墙，我们原本无穷无尽的能力就瞬间土崩瓦解了。DEO 对时间期限却有不同的看法。他们认为截止日期就好像是一位伟大的建筑师，能够为任何项目勾画出一块时空区间。截止期限不仅不会扼杀 DEO 的创造力，反而造就并体现了他们的创新力。同时，截止日期的存在给了 DEO 超水平发挥的机会，他们总是这样孜孜不倦地给人带来惊喜。

与截止日期紧密相连的是待办事项清单。在任何 DEO 的书桌旁，都会有一张这样的清单，上面草草写满了各种任务，有些被圈了起来，有些被划掉了。或许这是一张在线清单，但我们认识的大多数 DEO 都更喜欢实实在在地在纸质清单上记下要做的事情，划掉已经完成的事项。这张清单帮助他们分清事情的轻重缓急，澄清事物间

的依存关系，组织利用大块时间。把这张清单拿走，你会看到 DEO 就像老烟枪被禁了烟那样难受。

奖励完工

新项目开始的时候总是很有趣。项目充满丰富的可能性，各种想法喷涌而出，时间看起来也很充裕。即使项目进展到中期，也还是比较舒服的阶段。可以绘制一下进度表，额外的资源也在不断被投入进来。但是很少有人享受项目末期的时光。在项目尾声，时间好像一下子就蒸发消失了，可作的选择不多，大家都情绪紧张。

DEO 知道项目尾声比项目开工还要难。他感觉需要更多时间、人力和迭代修改，但这些却无法实现，十分令人沮丧。不过他清楚项目完工带来的好处。这就是为什么有些 DEO 在办公室某处设置标语，上面写着："完美诚可贵，完成价更高。"这还解释了为什么他们像赞扬开工的人一样衷心地赞扬收工的人。

锻炼把事情完成的能力

列张清单

如果你从没列过待办清单，那就动手列一个吧。不要花好几个小时测试不同待办清单软件的功能差异，只需简简单单地在纸上写下你今天想要完成的事情即可。在当天即将结束的时候，把你做完的事情划掉。如果你想奖励自己一枚徽章的话，倒也无妨。

扫尾时间

一周里至少安排一天什么会也不开。如果你有足够的权力，在整个公司范围内实行这个规定。如果你没有这么大权力，那就自己实行好了，在一周的某一天里，不安排任何会议。把这一天用作你的“跟进日”——把待办清单上干了一半或基本做完的事情清掉。

小试身手

试着去参加黑客马拉松或者创业周末这样的活动。这些活动本来就是要在很短的时间内做出看得见摸得着的成果。你根本就没时间计划。这些活动的节奏就是：制作——测试——迭代——测试——迭代——测试——完成。

学会即兴发挥

去上一堂即兴发挥的课程。学着面对紧急情况随机应变，未经排练或计划就妙语连珠，这样会增强个人的自信心和创造力。不过，更重要的是，通过这些你会知道自己其实也可以非常迅速轻松地把事情搞定。

取得进展

选一个你拖延了很久的任务，然后为了完成它做一点初步的努力。过一天，再做一点努力。保持不断的小进展，直至最后你能立马把这项任务完成。

深度阅读

The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lesson in Personal Change by Stephen R. Covey

The One-Minute Manager by Kenneth Blanchard and Spencer Johnson

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity by David Allen

Ayah Bdeir

互动艺术家、工程师



Ayah Bdeir 是一位互动艺术家和工程师，但她优雅的举止和沉稳的气质则如同一位外交官。她是 littleBits 的创始人兼 CEO。你可以把 littleBits 看作一个电子积木的开源图书馆，人们可以利用这些电子积木更容易地制作电子原型，学习电子知识，在学习与实践中得到乐趣。Bdeir 的目标是把专家手中的电子技术传递到艺术家、制造者、学生和设计师手上——这绝对算得上是一个 DEO 的梦想。

在加州长滩举行的 TED 大会里有个颜色明快的谈话间，我们就在那里访问了 Bdeir。下一时段的大会即将开始，观众正在四处闲逛。在此休会期间，她沉稳并迅速地向我们讲述了自己三十年来取得的一些成绩并描述了今后的努力目标。

你能否想起小时候对你影响很大的经历?

是的，我能想起来好几件事，但是记得最清楚的是发生在我八岁那年的一件事。我是在贝鲁特长大的，我父亲在当地是一位技术达人，母亲也上班，所以我并不知道抚养女孩跟男孩的方式到底有何不同。我父亲给我和姐妹们买了台康懋达 64 计算机、一个点阵打印机，还付费让我们去上软件开发的课程。

父亲出差回来，会给我们带 3.5 寸软盘作礼物。还有一次，他买了一个制作贺卡的软件。我被这个软件迷住了，玩了好几个小时，然后把我设计的贺卡用点阵打印机打出来。我做了些卡片，还给父亲做了“欢迎回家”的横幅。用那个软件和点阵打印机能做出什么，我就做了个遍。

所以说，在我还是个孩子的时候，就已经表现出了创造力。随着创造热情越来越浓厚，我就去学习自己写软件，这样就可以设计自己的东西了。我学会了通过数字媒体表达自己，并且一直坚持了下来。

你第一次向外人表达自己的创造性是在什么时候?

我一直都很有创新精神。在学校的时候，我总是很不安分，老师布置的任务，我总能翻着花样完成。我总是对造东西的工具很感兴趣，比如说乐高。父母很早就注意到了这一点，他们很好地开发了我的左脑和右脑。我既学数学也学设计。

你什么时候发现自己还可以领导别人?

我一直都是孩子王。如果周围没人让我指挥，我就去指挥我的毛绒玩具。在 16 岁那年，我看了电影《长袜子皮皮》，然后对拓展课感到异常兴奋。我所在的学校很传统，不提供这种课程。于是我就成立了一个游说团，去要求校方开设这种课程。最终学校开了一门多媒体课。这件事让我明白，如果我渴望某样东西，可以努力去把它实现。

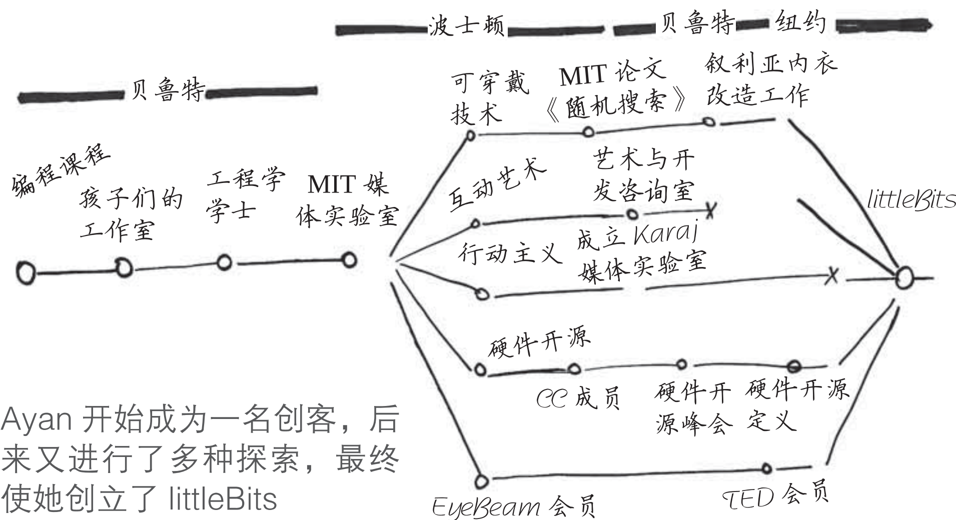
“我一开始并不想创建公司，只是想解决问题。”

后来我们成为创客运动（Maker Movement）的成员。第一次尝试是在 17 岁的时候，我和闺蜜们在贝鲁特办了一个小型的创客集市。我们那儿原本就有狂欢节，人们可以去玩游戏、买东西，但是我感觉这些都没有意义。我想要办的集市是每个人都能在那里做些东西出来。我们把要办的这个集市称为“孩子们的工作室”。算上赞助者，我们一共吸引了 500 人参加。我们在这个集市上开了一些课程，指导人们做些东西，然后大家把做出来的东西带回家。那距今已经 13 年了，在那个时候，我就已经厌倦小孩子只买不做东西了。

你有没有调整过自己的事业方向?

调整过很多次。我最初想当一名建筑师，但父母希望我成为工程师。我遵从了他们的意愿，学了工程。但是我讨厌这个专业，总是在想怎么样才能把这个专业换成我喜欢的。我想再修一个设计的双学位，但是没能实现，所以我依旧坐在教室里打发时光。等到本科毕业以后，我申请了麻省理工学院媒体实验室的研究生院，因为那里已经开始支持创客运动了。

研究生毕业后，我搬到纽约，在金融服务行业工作。虽然收入不错，但我有一天实在受不了就辞了职。我在 EyeBeam.org（创客运动的重要组织）那里拿到了助教金，收入虽然大幅减少，但在那里授课能给我力量。



Ayan 开始成为一名创客，后来又进行了多种探索，最终使她创立了 littleBits

工作时，我总会不断调整完善自己。我觉得这是一种非常重要的素质。我会先进行尝试，如果效果不佳，就会马上调整。

是什么驱使你去创办自己的公司？

我一开始并不想创建公司，只是想解决问题。但为了解决问题，我就必须制造产品，于是我又需要一个公司去销售这些产品。

我想解决什么问题呢？其中一个问题是这样的。其实开发者制造的装置，有很大一部分的功能是一样的，但是这些装置做出来只是一次性的，不能复用。一个装置不能使用另一个装置的核心部件，一个开发者不能站在另外一个开发者的肩膀上继续研发。于是，我想开始一个开源项目，想办法做出可以复用的电子模块。

另外一个想要解决的问题是，在过去十年间，我看到各种材料变化发展——硬纸板、塑料等。我感觉在我们所处的时代中，创新材料还要考虑到声、光和触感。

littleBits 就是我试图解决这些问题的产物。现在我们有 22 个人。我们位于纽约的办公室是一个非常棒的开放区域，可以举办各种工作坊。我们已经募得两轮注资——伊藤穰一和尼古拉斯・尼葛洛庞帝注入了第一轮种子基金。第二轮投资来自 True Ventures、Khosla Ventures 等。我们已经可以提供 39 种产品，并且还会再设计 40 至 50 种。

你在公司的角色有过变化吗?

有过。去年，我最大的挑战就是适应产品取得的惊人反响。光是回应这些反馈就已经让人精疲力尽了。我大多数时间都花在不断跟进别人的反馈上了。其实那时候我整个角色都是应激式的，出现问题就解决问题。我集中精力在谋划策略以及处理每天碰到的问题上，与此同时我也在不断实验：尝试理清我们与学校和商店的关系，确定产品生命周期有多长……我会实验任何可以实验的东西。

现在，我不需要再到处救火了，因为有了一个很好的团队，而且也能很好地处理与各方的关系。在这些交往当中，我起到了非常积极的作用。当然，我还是在不断实验，因为我认为我们所做的是设计、技术、开源和制造领域的一场彻底变革，有很多事情还没有完全想清楚。

你在工作中有什么特长?

我就是个问题终结者。我非常擅长发现问题，能在问题发生之前就看出哪里不对劲。问题的解决方法经常不是我提供的，但是我很乐意咨询别人，同他们合作找到解决办法。

我还有一个特点，那就是“绝不居功”，这已经成为了我们的公司文化。最好的想法胜出，不管这个想法是谁想出来的。

那你的弱点呢?

我想要重新发明的东西太多了。沉迷于解决一个问题时，就会忽视很多其他东西。比如在去年，我们的网站深受垃圾信息的困扰，我整整一周时间都在努力重新编写网站代码，但那时候我本该专注于其他更重要的事情。

能描述一下你现在的领导风格吗?

好的。我的领导风格随着公司的成长一直在变。有些方面要努力继续保持，有些则确实得变一变。一开始的时候，我通过实干来领导大家。我看过一个漫画，每个人都在一艘船上，领导正帮着大家把船向前划，而经理正在给出指示，说明怎样去划。

那幅图一直印在我脑子里。我感觉如果不是和大家一起跟困住我们的水草作斗争——跟每天具体又琐碎的工作作斗争，我就没有尽到领导之责。如果我没有在实际地做工作，我就不会知道哪些是可能的，哪些是不合理的。

我现在还保留着以前的一些领导风格，但是现在我的领导方式是做出工作的一个个模块，然后交给相关人员，这样我就有时间关注更长远的问题和方向。比如说，在项目之初，我会参与进来，跟所有员工一起工作，去推进这个项目。我很高兴在此期间能得到反馈，然后进行迭代改善。但是当项目步入正轨之后，我就开始去做一些其他事情，让别人接管这个项目。

这个行业一直在变，你是怎样领导的呢?

我们并不是唯一面对改变的人，可以肯定的是，科技公司的变革还是非常普遍的。这就是我们的现实状况。为了应对这种状况，必须每天学习新东西。我会经常向其他联合创始人提问，会同员工交谈，还会阅读用户在网上留下的评论。我每天都必须学习，而且也乐意去学——学习是件很有意思的事情。

如果有人对改变有抵触情绪或者不能很好地适应，那么他们没法跟我们一起长久走下去。要么我们辞退他们，要么他们自己离开。我周围的人都能轻易适应改变。有时候，这也有坏处。我们总是想着去变，比如在选择新软件时就会想：这是不是最好的日历软件呢？新版本是否会更好？碰到这种状况时，我可能就会说：“这软件虽然不是十全十美，不过就用它了。”

你觉得创新是依赖于方法还是依赖于人?

我们的创新方式绝对是源于我们作为工程师所接受的训练。整个过程基本上就是先有个想法，然后测试、优化。周围任何事情都能持续不断地给予我们一定的启发。不管是在艺术画廊、硬件商店，还是在看“顶级厨房”节目时，总能看到一些带给我启发的东西，然后我就会给每个人发一封邮件，把我自己受到的启发告诉他们。我们每个人都会这么做，所以我觉得，创新既需要依赖人，也需要讲究一定的方法。我们互相启发并不断进步。

“最好的想法胜出，不管这个想法是谁想出来的。”

你最喜欢工作中的哪一部分?

我喜欢参加各种活动，看演示，开研讨会，还喜欢看别人用我们的产品。我喜欢看到他们用我们的产品时面露喜悦。不管是大人还是小孩儿，使用这些产品时都很开心。他们会首先了解一下大致情况，然后很快就理解了原理，动手操作起来。每当看到这里，我都开心极了。如果在假期看到这些，我会立刻为之精神一振。当我没有什么活动好参加的时候，就在 YouTube 中搜索视频，看看用户用我们的产品创造出了什么。

公司文化对你来说重要吗?

我在创办公司之前，收到的最好建议就是一定要招聘符合公司文化的人，文化契合比技能高超更重要。因此我在选人的时候，会选符合公司文化而且有能力学习掌握恰当技能的人，而不会去选那个技能极佳，但是与公司文化不相干的人。如果我们不能营造一个正确的公司文化，就会产生各种各样的问题——相互憎恶、面子之争、八卦满天。自负虚荣在 littleBits 公司里绝对行不通。

我们的文化是这样的：大家对我们的使命和我们所做的事都充满热情，这是我们的动力。我们的热情倾注在帮助别人实现创造力上面，因此我们认为任何一个人都可能成为解决问题的关键——解决方法可能来自我、一位实习生或者用户的反馈。究竟是谁提供了解决办法并不重要。我们在意的只是找到解决方法本身。我们的文化里也没有按时定点、按部就班这一说，全凭大家自觉。只要你能把工作完成，工作时间并不重要。

你会控制或影响公司文化吗?

有一部分我会去控制，比如说大家都不能自负虚荣这一点。如果我认为某人正在散播闲言碎语或者某人的虚荣妨碍了解决问题，那么我就会介入，单刀直入地说：“在我们这里不能这么做。”公司的使命还吸引了一些对我们所做的事情有热情的人，他们加入我们不是为了钱或者职位，只是想让更多人用上这种创新工具，能让孩子的生活更加丰富，能使这个世界更加美好，而绝对不是因为我们的退休待遇好或者假期政策吸引人。

你工作的地方对你来说重要吗?

工作地点很重要。事实上，我花了很长一段时间找地方，确定地点。我确信并不是任何地方都适合我们。我们必须呆在曼哈顿 14 街以南，因为这是纽约创新力量的心脏。这个地方声名远播，恰好能吸引符合条件的人——如果我们在布鲁克林，碰到的完全会是另一种人。

我们选择了一座迷人的 6 层办公楼，里面天花板很高，有开放区域。我们甚至没有大楼管理员。在办公楼里，我们创建了公共区域。有一个装了电子设备和机器的工作室，有一个娱乐空间——可不是摆摆样子，我们希望人们能在里面玩耍。到处都有五颜六色的玩具。这是一个非常独特的空间，你一走进去就能感觉得到。



一个小朋友正在公司的公共区域里玩 littleBits

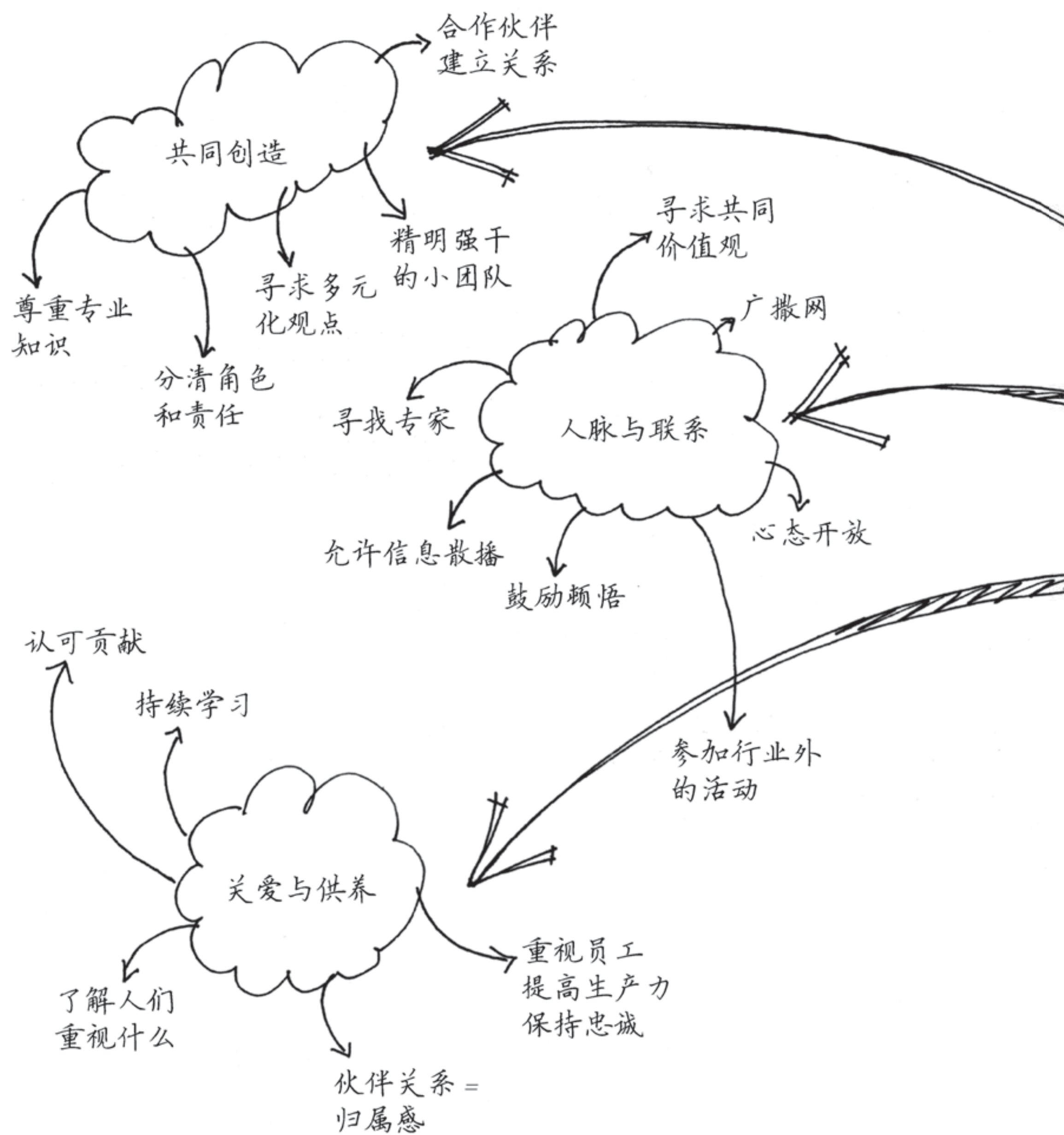
当你从领导位子上退下来之后，你希望别人记住你的哪三点?

一、我想别人知道我是个解决问题的人；二、我帮助其他人实现他们的创造力——这些人可能以前从没想过他们能做出这么有创意的东西；三、我有雄心壮志。

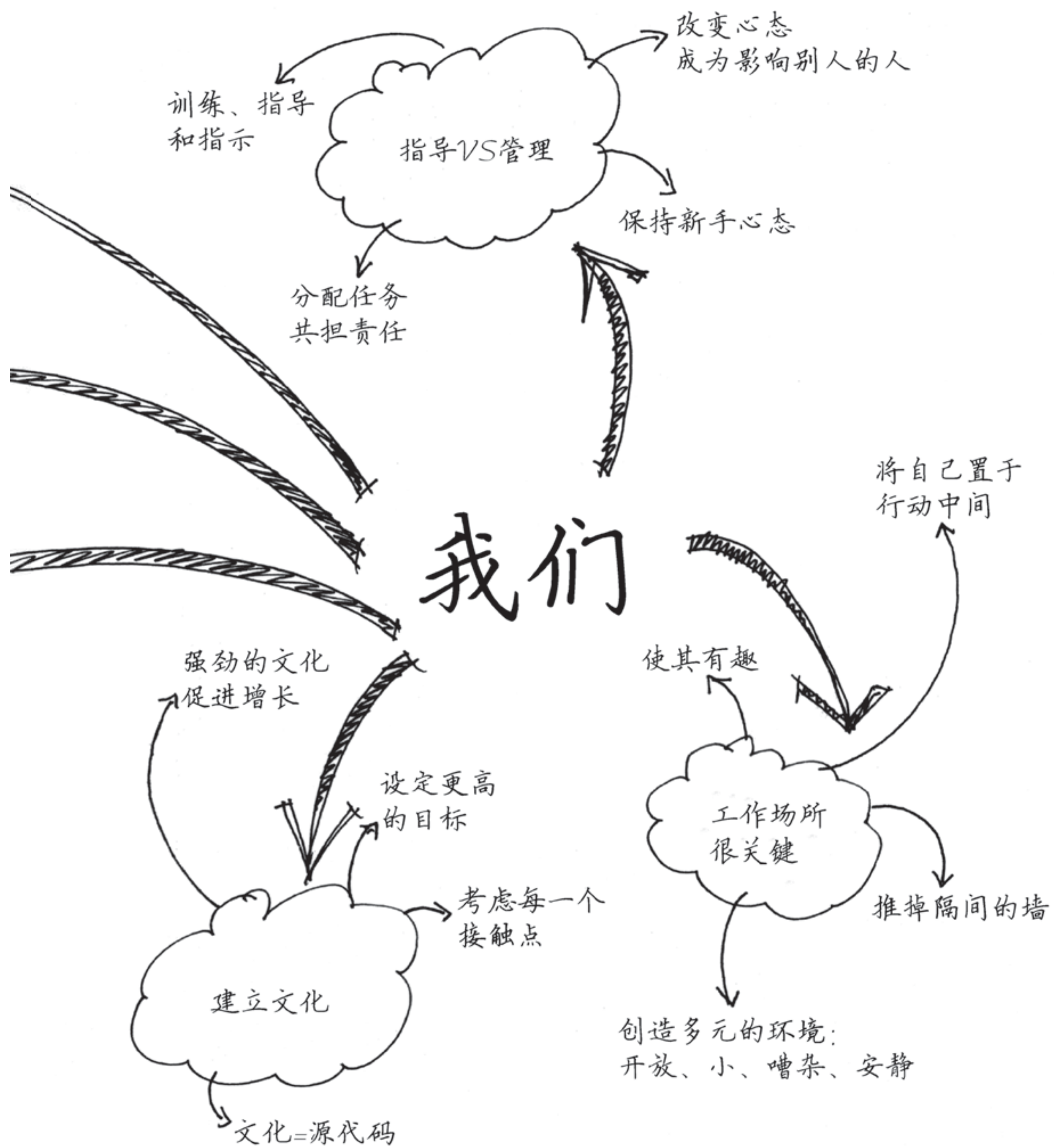


photo courtesy of Greg Peverill-Conti


我们



合作伙伴
建立关系
共同创造
尊重专业
知识
分清角色
和责任
寻求多元
化观点
精明强干
的小团队
寻求共同
价值观
广撒网
寻找专家
人脉与联系
允许信息散播
鼓励顿悟
心态开放
参加行业外
的活动
认可贡献
持续学习
关爱与供养
了解人们
重视什么
伙伴关系＝
归属感
重视员工
提高生产力
保持忠诚


改变心态
成为影响别人的人
训练、指导
和指示
指导VS管理
保持新手心态
分配任务
共担责任
将自己置于
行动中间
我们
强劲的文化
促进增长
使其有趣
设定更高
的目标
工作场所
很关键
考虑每一个
接触点
推掉隔间的墙
建立文化
创造多元的环境：
开放、小、嘈杂、安静
文化=源代码

共同创造

社会在不断进步，时至今日，很少有人能够单枪匹马创造价值。生产一个简简单单的电子书阅读器就需要来自世界各地的数千人合作完成。DEO 感到这十分令人振奋。他们乐于加入到共同创造的人群中来。

这本书是团队合作创造的结晶。Maria 制定了最初的概念框架，然后与 Christopher 合作撰写内容，但是仅凭两人之力根本无法完成这本书。一位同事帮我们寻找相关的研究文献，书中每一位 DEO 人物也都与我们分享了经验和建议。

设计师提升了整本书的阅读体验，文字编辑纠正了语法错误并使文字通顺易懂。其他人有的负责营销，有的负责印刷，还有的提供了法律支持。尽管封面上仅写了作者的名字，但如果没有与我们共同创作的这些伙伴，这本书根本不可能诞生。

本书还算是相对简单的产品。社交网络或者其他数字产品提供的体验更加丰富，那么“共同创造”一词所代表的就不仅仅是一个最初的概念或一段生产过程，而是一种持续的关系。程序员团队、用户体验设计师、开发人员、搜索引擎优化专家、法务专家、研究员以及用户每天都在共同协作与创造。这些共同努力既造就了产品的内容，也在很大程度上造就了产品的价值。

有些人认为“共同创造”的出现使人们可以应对更复杂的形式或实现更高的效率。这些都说得通，但是共同创造与互相合作为 DEO 带来了一些不容忽视的强大力量。

集体总是比个人更具有洞察力和智慧[①]。集体力量能够促进创新，但前提条件是集体成员必须多种多样。Brian Uzzi 和 Jarrett Spiro 做过一个有趣的实验，他们分析了协作对于百老汇歌剧的艺术成就和商业成功的影响。该实验发现，如果产品是由经验

① Surowiecki, James. 2004. *The Wisdom of Crowds*. New York: Doubleday.

丰富的老手与新手共同努力完成的，那么这个创新就更容易取得成功。这一结论看似出乎意料却又在情理之中。新成员能够带来新想法和新视角，而有经验的老成员则能帮忙把创新和实际结合起来，使其更加务实，更受欢迎。

员工希望
在公司领导身上
看到的头号品质
就是协作意识

IBM Leading Through Connections. 2012.

如果在共同创造过程中，同事之间互帮互助——就像经常在协作团队里见到的那样——那么公司的盈利也会增加。哈佛的研究员针对政府智囊团的工作效率展开了一项调查，结果发现情报分析员越能互相帮助，团队的效率就越高，反之亦然[②]。

DEO 擅长鼓励团队展开合作与配合，这是因为他充分认识到了“我们”这个词的重要性。不论在公开场合还是私人场合，他都会对协作行为表示认可并给予鼓励，这已经成为一种惯例。他会赞扬美工灵机一动贡献的创意，也会表扬采购人员提升产品质量的创意采购。即便是会计对提升产品价值有真知灼见，他也会虚心接受；而快递人员的优异表现提升了团队效率，他同样也会表示感谢。

所有这些都传递了一种信息，那就是公司珍视并尊重那些积极合作的人们。员工不仅仅是被雇来按部就班工作的，更是整个设计过程中的合作伙伴。他们的技能和经验直接影响着公司的产品、服务和体验的质量与魅力。

DEO 会联合更多的利益相关者参与到创造过程中来，增强每个人的归属感和使命感。他将这种协作网络延伸到办公室之外，将客户和供应商也视为共同创造者，尊重他们提供的专业知识和反馈的产品体验。能够指出问题症结的供应商可以更好地提供供货服务。能够指出问题并提供建议的客户更容易接受自己提供的解决方法。

鉴于共同创造能够带来实实在在的好处，DEO 会想方设法在机构里鼓励合作也就不足为奇了。他们采取的方法通常包括敏捷开发、谋求多元、明确角色。

敏捷开发

共同创造看似杂乱无章、不易控制，但如果管理得当，共同创造的过程比那些相互孤立、按部就班的生产过程更有效率，更具灵活性。软件工程师普遍采用的“敏捷”开发方式就是这种高效协作的典范。

---

② Grant, Adam. 2013.“Givers Take All: The Hidden Dimension of Corporate Culture.”*McKinsey Quarterly*.

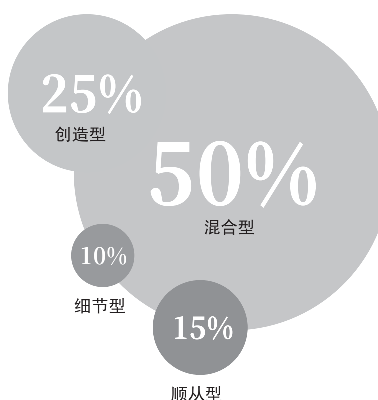
通过敏捷开发的方式，团队可以跨越不同部门职能的界限，一起创造并完善产品，不断找到解决问题的方法。关注相互关联的微小细节可以帮助开发团队迅速满足变化的商业需求，而不需要推倒重来。同时，敏捷开发能够迅速修正产品设计或使产品转型，在应对新情况和市场变化时，做到这点至关重要。这样的团队能够强烈地意识到彼此作出的贡献，并且珍视这种相互依赖的关系。

谋求多元

要使互相协作和共同创造发挥出最佳效果，DEO 就会要求团队具有多元性。这种多元性不局限于种族或性别，还包含年龄、知识结构甚至兴趣爱好。DEO 鼓励资深员工考虑资历较浅员工的观点，同样也鼓励年轻专家能够认真听取资深人士的建议。

不同的认知类型也很关键。一项对科研团队的研究发现，如果在协作中能够平衡以下三种类型的人，创新能力也会得到提升。这三种类型包括：创新型、细节型和顺从型[3]。因此，DEO 会督促音乐家去影响会计师，让工程师去启发艺术家，使循规蹈矩的人与离经叛道的人结为联盟。

共同创造中认知类型的绝佳平衡比例：



Miron-Spektor, Ella, Erez, Miriam and Naveh, Eltan. "To Drive Creativity, Add Some Conformity." *Harvard Business Review.*

明确角色

DEO 意识到，成功协作的基础是明确的角色分工和清晰的沟通。正确的信息需要通过正确的方式，在正确的时间和地点传递给正确的人。

明确各自角色有一种简单的方法，那就是给团队里的人定义三种不同的类型，分别是：所有者、影响者和参与者。所有者只有一名，对于整个团队的成功负有责任，并且他是最终做决策的人；影响者是为团队提供专业知识、意见、反馈和观点的人；参与者则将自己的才华贡献给实际的设计和项目开发。

明确划分职责可以防止团队中出现协作失调的状况，即人们戏谑时说的“当官的太多，干活的太少”。这种角色划分还有助于 DEO 选择自己在团队协作中的位置，避免自己在项目中总是扮演所有者的角色。

③ Miron-Spektor, Ella, Miriam Erez, and Eitan Naveh. March 2012.“To Drive Creativity, Add Some Conformity.”*Harvard Business Review*. http://hbr.org/2012/03/to-drive-creativity-add-some-conformity/ar/1

成为更好的共同创造者

保持沉默

如果你觉得别人总是依赖你主动发言，那么下次在计划会议上假装嗓子发炎吧。不要作出过多反应，要么点头，要么微笑。不管会上发生什么情况，你都要保持沉默并且鼓励其他人去捡起接力棒。一旦团队人员了解到项目推进要仰仗他们，并且获得了你的支持，就会更加积极地参与进来。

放弃名头

如果你是一名设计师，那就放弃独享这一名头吧。把其他任何对解决问题或提供新想法有贡献的人也称为设计师吧。让“设计”这个词变成描述某种活动的词，而不是描述某个人或某个职位的词。将“设计”想成一个主动的动词，而不是被过度使用的名词。

欢迎陌生人

下次开头脑风暴会的时候，尽量让参与团队多元一些，看看会发生什么情况。从来没让门卫、前台或者收银员参与过？何不试试呢！然后看看会发生什么。不要总是局限于那些显而易见的人选，力求找到隐藏起来的多元性。要了解人们的爱好和与工作无关的兴趣。集邮爱好者、无人机制造者、缝纫工还有业余考古学家，这些人可能看起来跟你的项目毫无关联，但可能给你带来至关重要的深刻见解。

表示感谢

下次做展示的时候，向好莱坞学习一下，在最后添加一页致谢名单，感谢那些对你的演讲有过贡献的人。将这种感谢方式延伸到其他方面，如果有人帮助了你，可以到 Facebook 上发帖或者在 Twitter 上广而告之。

深入阅读

Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything by Donald Tapscott and Anthony D. Williams
The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom by Yochai Benkler
Group Genius: The Creative Power of Collaboration by Keith Sawyer
Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business by Jeff Howe
Redesigning Leadership by John Maeda and Rebecca J. Bermont

人脉与社区

DEO 在由员工、合作伙伴、利益相关者、影响者、客户与评论者组成的人海中遨游。他从来不把自己视为站在山巅俯视众生的人，相反，他知道自己的作用是将这些人联系起来并维持一种健康的关系。

DEO 具有强大、有效的人脉网络，这不仅仅是他社交能力的体现，还是他创造价值的方式。传统社交中，一位领导的人际网是从他的大学同学开始向外拓展的。这种人脉积累通过工作关系或行业交往而线性发展起来。这种人际交往的目标——或明或暗——都是去与最有影响力的人拉关系，把他人的人脉关系作为跳板，让自己结识更高级别的人。这种交往方式通常是找到并追随这些被视为跳板的人，不断分发名片，与他们热情握手。无疑，现在还有很多人延用着这种颇有局限性的交际手法，但是 DEO 绝对不会这样做。在 DEO 眼中，人际交往的益处比这更多，他会动用各种手段在公司内外建立、利用和维护人脉。

人脉和社区，不管是在线的也好，面对面的也罢，都给 DEO 提供了源源不断的信息，继而形成自己看问题的视角。通过人脉圈子，他可以浏览海量数据，迅速产生想法，轻松弥补知识空缺。然后反过来为自己的朋友圈贡献信息，不仅提高了他的知名度，也宣传了他的公司。人际网络把 DEO 和其他经验丰富的专业人士联系在一起，这些人成了他演讲或展示的观众，随时都可以表示赞扬或提出批评。

DEO 的朋友圈中还蕴含着机会：他可以觅得新客户或消费者，找到得力的应聘者或联系上潜在的投资者。如果人脉建立在一个或多个社交网络之上，那么这位 DEO 的社交范围将得以大大延伸，远远超越他可以亲自参加的会议、贸易展览或行业大会。理想状态下，DEO 的社交网甚至可以直接与消费者相连。如果他的消费者数以百万计，那么虽然他无法与他们进行真正的一对一交流，但却足以将 DEO 的个性魅力与信念传递给消费者。

DEO 努力建立两种类型的人际网络：一种是由专家和行家构成的深入交往人际网；另一种是与一大群没有太多共同点的人建立的广泛人际网。每种人际网都给 DEO 带来不同的价值。

为了建立深入交往的人脉，DEO 不断寻找相关领域的专家教授并与他们建立联系。如果 DEO 所处的领域本来就有一个成熟的专业体系，那么他只需要与已经存在的深入人际网络建立联系即可。比如像是美国平面设计协会或者美国职业高尔夫球协会这种由拥有相似技能的人群组成的专业协会就是细化领域中交往较深的人脉网络。

在未来五年，CEO参与社交网络的比重会从现在的16%增至57%

IBM Leadership Through Connections. 2012

多亏了如雨后春笋般出现的社交媒体和在线论坛，拥有相似想法的人可以轻易连为一体，即使在 DEO 探索的领域中没有现成的专业协会或类似社区，他也可以轻易创建一个。在 LinkedIn 以及 Facebook 上，每天都有一些专家网络以小组的形式组织在一起。如果在 Twitter 上输入 #DesignResearch 或 #RiseoftheDEO 这样特定的标签，相关的一些专家人际圈子就会冒出来。

如果 DEO 加入或建立了一个深入交往的人际圈，他通常是在寻求一些更为具体的信息，这在公众区域是得不到的。他可能想吸取别人的教训或从别人的研究发现中获益。他也可能希望把自己的经验与他人的经验进行比较或者证实自己的某种怀疑。他还可能是在寻找通往潜在人才、客户或承包商的捷径。保罗・格雷厄姆是 Y Combinator 的创始人。Y Combinator 是位于硅谷的非常成功的创业加速器。他还创建了 Hacker News 网站，作为技术创业公司社区中分享和评论信息的渠道。他鼓励创业者在上面发布信息或评论，介绍自己以及自己的能力，表明态度，等等。从本质上说，他利用这个深度交往的人际网为加速器筛选候选人。

除此之外，DEO 还会建立广泛的交际网络，其中包含连接到其他社区的“弱联系”。在这里的“弱联系”指的是 DEO 所认识的某个人，这个人不是他正常交往圈子里的朋友或同事。通过与并非熟知的人或者交往不甚频繁的人建立联系，DEO 可以连接到其他人际圈子，因此也就连接到一个更大、更多元化的人群。弱联系使得信息可以从一个人际网传递到另一个，这样也就大大增加了信息的传播范围，有助于 DEO

扩大自己的接触圈子，通过了解多样信息来增强创新潜力。通过连接到更大更广的人际网络中，DEO 能够接触到新的想法、数据和视角。

理论上说，这种联系松散但范围很广的人际网络可以与任何人建立联系。研究不断证明你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过六个（也称“六度分隔理论”）。DEO 并没有去疯狂交际以求结交合适的人，他利用在线社交服务来管理自己的人际网，这样他可以清楚地看到自己的人际网，也可以轻松地找到建立新联系的最佳途径——不管他要联系的人究竟是谁。是的，这才是正确的方法。那个以明星凯文·贝肯为主角的小游戏可以看到他与任何人之间隔着几层关系，这就证明了六度分隔理论的正确，这可是基于实实在在的科学。DEO 可没把它当玩笑看待。

人脉和社区对于 DEO 来说太宝贵了，因此他们常常亲自去寻找、建立和维护这些关系。就像对待老朋友一样，对人脉网络中的联系也需要不断地呵护和关照。DEO 通过以下方式维护自己的社会以及商业交往：寻找共同价值，尊重病毒式传播，鼓励意外发现。

寻找共同价值

由于关系圈和所在社群构成了人们的信息渠道，能够影响人们看问题的视角，因此 DEO 会避开那些与自己的价值观相背的人际网络。虽然有些社交网络规模巨大，总体上看态度中立，但是大多数社交网络还是有自己的目标或意图的。DEO 会仔细查阅其中的用户简介，阅读发布的内容，查看网络赞助商，通过这些方法来明确该网络的构成和意向。如果这个人际网络定期举办会议或其他活动，那么 DEO 就会亲自参加并与其成员交谈，来确定自己的团队是否能融入这个人际圈子。

DEO 的人际圈子是暴露在公众视野当中的。大多数情况下，这不是件坏事，但有时别人会依据那句老话“物以类聚，人以群分”来对 DEO 妄加评判。

尊重病毒式传播

相互依存的人际网络，一方面可以加速信息共享、提升曝光度、挖掘新机会，但另一方面也可能成为无比强大、不可阻挡的毁灭之源。社交网络不一定能过滤掉虚假新闻、低劣数据和卑劣的骗子。坏事与好事一样会在网络上疯传。最近好几位高调人士都得到了点教训：社交网络在保密方面实在是太差劲了。

DEO 认识到并尊重人际网络中这种正负面双向的传播，也明白这种传播并不遵从公

司的营销计划。他学会了忽略愚蠢的帖子和无休止的垃圾信息。他希望开诚布公、坦诚相见能有所回报。他知道想要在这个互联的世界中掩盖任何重要的事情，都会很快惹火上身，以迅速登上《焦点访谈》或《新闻调查》这种节目收场。

鼓励意外发现

如果人际圈子太小太窄，那些令人振奋的意外发现可能会在圈子之外产生。具有讽刺意味的是，圈子太大的话，也会出现这种情况。不断在朋友圈里得到惊喜，不论是发现了人、信息还是潜在机会，都表明你现在的人际网大小适中、构成合理。如果圈子里没有时常产生让你感到惊喜的有价值的东西，那么你就应该考虑考虑修剪或者扩建人际网络。

DEO 有办法使自己的人际网络更多元、更强大，这种办法就是经常参加所在行业领域以外的活动。TED 大会更容易给人带来惊喜，这是因为它把汽车公司高管和地理学家、把数学家和服装设计师混在一起。还有许多其他的活动能够起到同样的奇妙效果。对于 DEO 来说，这些聚会是混搭想法、建立联系的绝佳机会——换言之，也就是编织人际网络的绝佳机会。

锻炼社交能力

加入进来

如果你还没有加入在线的社交网络，那么赶紧注册一个吧。从 LinkedIn 这种最基本的社交网络开始，慢慢延伸至更为高级的 Google+ 或者 Facebook。如果你对发帖有畏惧感，那就潜伏一段时间，直到有话要说的时候再发帖。如果你更倾向于用图片和视频交流，那么试一下 Instagram 或 YouTube。

打声招呼

如果你在参加一个会议，那么给自己设定一个目标：会上要认识多少人。不论你是坐在大厅里还是在咖啡店前排队，不论身边的人是谁，都试着把自己介绍给对方。找到你们之间的共同兴趣或视角，如果觉得值得结交的话，还可以互换联络方式。千万不要像社交花蝴蝶一样，蜻蜓点水似地随意聊两句又立马飞到下一个地方。这种做法明眼人一看心里就明白了，而且也不甚得体。

主动探寻

下次分享见解或者有价值的信息时，主动去寻找那些与你日常交往圈子的朋友或同事不一样的人。比如你可以考虑保险经纪人、邻居、亲家等。他们可能对你分享的东西毫不在意，也可能会把你的信息传递给你的下一个客户。

分享更多

养成定期分享的习惯。分享的内容可以很小，但必须有意义。我们的收件箱中从不缺少笑话，有关喵星人的搞笑视频我们也应有尽有，这些都可以拿来分享。

深度阅读

Connected by Nicholas A. Christakis and James H. Fowler

Sync: How Order Emerges From Chaos In the Universe, Nature, and Daily Life by Steven H. Strogatz

Linked by Albert-László Barabási

Lives by Nicholas A. Christakis and James H. Fowler

Business, Science, and Everyday Life by Albert-László Barabási

指导 VS. 管理

DEO 的职责并不是管理，而是指导。管理关乎控制、服从、监控和标准；指导则关乎成长和引导，是想方设法帮助他人变得更有能力，激励他人超越标准的界限。简而言之，指导推动公司前进，而管理则把公司圈在原地。

指导不仅仅对员工有益，对公司以及 DEO 来说也是如此。很明显，指导不仅能给员工们带来有价值的培训和更好的职业发展，还能显著提升员工的工作和职业满意度。满意度越高，生产力就越高，士气就越振奋，人们也就越不愿意离开[①]。

如果这些实实在在的益处还是没有足够的说服力，那么可以想想千禧一代（生于 1984 ～ 1995 年间的一代）的职业预期。这一代人有 8000 万甚至更多，美国这支浩浩荡荡的年轻队伍陆陆续续进入职场，替换着逐渐退休的婴儿潮一代。这群人有很多共同特征，其中之一就是期待事业有成，希望得到持续不断的反馈。他们想要从公司领导那里得到的是金玉良言和事业发展。

传统的 CEO 可能会抱怨千禧一代，认为他们总是在要求自己的权利，很多还很自恋。DEO 则把这一代人的这些特点视为吸引和留住青年才俊的机会。

给予指导在 DEO 看来并非是一种负累，反而是一件很值得去做的事情。指导员工能有效促进知识共享，尤其是因为年轻员工会拿自己有价值的信息来分享。工作指导能够为一名 25 岁的员工提供有用的培训，而作为交换，这位年轻员工可以为他的导师讲解怎样使用 Twitter 收集信息或者用 Instagram 分享图片，实现交流。

---

① Grant, Adam. 2013.“Givers Take All: The Hidden Dimension of Corporate Culture.”*McKinsey Quarterly*, April. http://www.mckinsey.com/insights/organization/givers_take_all_the_hidden_dimension_of_corporate_culture; and Harvard Business School Press. 2004. *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performanc*e. Boston: Harvard Business School.

通过指导员工，DEO 还能简单准确地把握新员工的心态。新员工平日不太有机会跑到领导办公桌前直接进行交流，DEO 就通过指导与他们建立联系。这让 DEO 有机会用“新手心态”观察自己的公司，为公司带来开放、热情的氛围，还能减少在 DEO 看来十分陈腐的先入之见。

DEO 通过许多个性化方式对员工进行指导，并没有一定之规。对有些人来说，传统的职业发展指导依然奏效。DEO 会在员工的各个职业阶段进行劝导和指挥，不断提供恰当的挑战和适当的机会。

学徒则是另外一种指导形式。通过学徒，员工可以观察、跟随和效仿更有经验的人。有些 DEO 更喜欢简单的知识传授，比如将他们所知道的解释并传授给其他人，地点可以是大学课堂或者会议室等正式场合，也可以是餐厅或者门厅等日常场所。在有些时候，DEO 会化身为教练，激励并推动队员们向目标挺进。

改变你的心态

比方法更重要的是心态，要将管理心态彻底转变为指导心态。管理的焦点在于经理及其行动，而指导的焦点在于员工及其成就。欧特克 CEO，卡尔・巴斯将给予指导比作为人父母：“我觉得这更像是为人父母：学着把知识和技巧传授下去。他们从我身上取走自己所需，抛弃糟粕。但是你要明白，这是一种影响他人的方式。”

管理看重行为和态度，而且力图增强或者重塑员工的行为和态度。但是指导看到的却是一个完整的人，努力帮助这个人在公司内成长或者找到更适合他的东西。这种做法并不忽略公司以外的活动，相反，它会将外部活动整合进来。

千禧一代最希望老板具备的五项特征：

1. 为我指引职业前进方向
2. 给我明确的反馈
3. 指导并训练我
4. 支持我参加正式的深造项目
5. 接受弹性工作制

Meister, Jeanne C. and Willyerd, Karie. May 2010. “Mentoring Millennials.” Harvard Business Review. http://hbr.org/2010/05/mentoring-Millennials/ar/1

导师	经理
支持并引导个人发展	监控并评估表现
必要时提出恰当建议	基于具体标准给出有限反馈
双向对话	自上而下的沟通方式
对长期职业发展感兴趣	对短期的任务完成感兴趣
不一定是直属上下级关系	直属上下级关系
给予并介绍机会	不一定对未来职业目标感兴趣
可以成为朋友	不太可能成为朋友
鼓励冒险和挑战	经常阻挠冒险

如果一位员工总是心不在工作上，长期生产力低下，那么管理者可能就会解雇他。但是指导者就可能会发现这位员工一直在用业余时间学习编程，于是就鼓励他申请另外一个更加符合自己兴趣的职位。

委派任务

给予指导并不意味着不委派任务，只不过是换了一种形式。DEO 不会像传统经理那样将责任分成一个个小块，然后将那些乏味的、不太有回报的任务分配给下属去做。DEO 会将整个任务委派给下属完成。他假设，即使在非常有限的条件下，每个人也都能成为一名 DEO，并给予下属成为 DEO 的指导。他知道如果公司里面充满了“DEO 培训生”，那基本上就能实现自我管理了。

DEO 可能仍需肩负起一定的管理责任，但他会在公司内建立起一套系统，尽量减少对管理的需求。比如说，Zappos 的联合创始人以及 CEO 谢家华会支付给辞职的新员工 1000 美元。他这么做可以迅速剔除掉那些并非真心实意在这个公司工作的人，有效辨认出那些“糟糕的新员工”，并且在问题爆发之前解决掉。

这种从管理者到指导者的视角转换对成功是至关重要的。DEO 会努力在这一方面作榜样，然后潜移默化地影响每一个利益相关者。

锻炼成为良师的能力

从年轻人开始

如果你还不太适应指导别人，那么从公司外部做起，尝试教教年轻人。给一个儿童运动队当教练，志愿去美国大哥大姐会当辅导员或者带领一个童子军小分队。教孩子怎么完成一件艺术作品，如何演奏一段音乐，怎样建造一个堡垒或者拼写单词。这个活动单子可以无休无止地写下去，这些都是给予指导的形式。

交换指导

一旦你在孩子那里获得了作为导师的自信，那么就转向成人吧。与一个朋友达成非正式的互相指导协议——你帮我完成 X，我助你成就 Y。如果你需要与被指导的人保持一定距离，还需要一些时间准备，那么可以义务在网上指导别人。

开指导会

如果指导别人的时候你已经没有了不自在的感觉，而且希望看到自己的公司更充分地接受这种做法，那就尝试开一次非正式的工作指导会。说服更有经验或者更资深的人来作导师，邀请想要在某个领域学习或成长的员工参加。

结成对子

鼓励公司把工作指导作为入职培训的一部分来看待。将较为资深的团队成员与新员工在一段时间内结成对子。入职培训的内容不仅限于熟悉办公环境和了解公司政策，双方还可以交换一下看法。

互换位置

让别人来指导你，这样你就能够了解怎样指导是有效的，怎样是无效的。找年轻员工教你使用社交网络或 iPhone。找异性员工教你如何更有效地沟通。注意你在什么时间、什么情况下学得最好，然后将这些技巧运用到自己的指导中去。

深度阅读

A Game Plan for Life: The Power of Mentoring by John Wooden and Don Yaeger

Monday Morning Leadership: 8 Mentoring Sessions You Can't Afford to Miss by David Cottrell

Mentoring: The Tao of Giving and Receiving Wisdom by Chungliang Al Huang and Jerry Lynch

Jesse Ziff Cool

企业家、作家



Jesse 笑起来好像很害羞。在内心深处，她也许是这样吧，但是在实际工作中，她却是一位外向的 DEO，会招呼数以千计的顾客，为他们提供美食，这些顾客当中有奥普拉・温弗瑞、史蒂夫・乔布斯和比尔・盖茨。她是五家别具一格饭店的老板娘，也是七本烹饪书的作者。35 年来，她一直全心身地投入在可持续农业和美食之中。

我们在参观了 Cool 的蔬菜园、果树和鸡舍之后，在她位于加州帕洛阿尔托市的家中采访了她。她坐在宽敞、舒适、功能完备的厨房里，向我们解释了她对健康美食的热情如何影响到了她的事业和人生。

儿时的经历有没有影响到你，使你成为今天的样子？

我的父亲是开食品杂货店的，有个叔叔是开肉铺的。我在一个犹太和意大利混血的家庭中长大，这意味着家里到处都是吃的。我还是个小姑娘的时候，会打开冰箱，列出一张里面所有原料的清单。然后我就会拿着这些清单跑到家人那儿去，问他们想吃什么。我的兄弟们很喜欢我这么做。我会把桌椅拉到屋外，摆成一个小餐厅。我会为家人布置好座椅和餐桌。食物中承载着太多的爱与牵挂。当你为人们提供食物的时候，你能感到人与人之间的这种联系。这是一种熏陶。

你认为自己富有创造力吗？

有，我的创造媒介就是食物。每当我想要犒劳一下自己的时候，灵感总是来自于食物。通过食物，我创造出美味；食物是我与周围环境以及同事之间的纽带。

我的创造力体现在很多事物上，比如园艺。通过园艺，我与植物、土地和小鸡培养出感情。我还热衷于烹饪。我最开心的时刻就是打开音乐，喝点东西，然后烹饪好几个小时。

你怎样认识别人身上的创造力？

我会首先去看，他们与激发其热情的东西之间是否产生了化学反应。如果某人是陶工，那么他应该对黏土有感觉。有些人的感官能力很强，假如他们能够利用自己的视觉、听觉、味觉和触觉去感知事物，那么他们就能够通过这种感知的力量找到创新的途径。这种创新可能是提供新想法，展示美丽的事物或者做出美味佳肴。

烹饪也是一样。我会看人们是否理解各种食材。如果他们对原材料有感觉的话，那么基于这种感觉，就会有创新产生。当然，他们还必须要有技术——他们要知道怎样使用油、盐、糖、醋等基本调料。有了这些基本感觉和知识以后，他们就对食物具备了艺术鉴赏力，也对食物产生了感情。

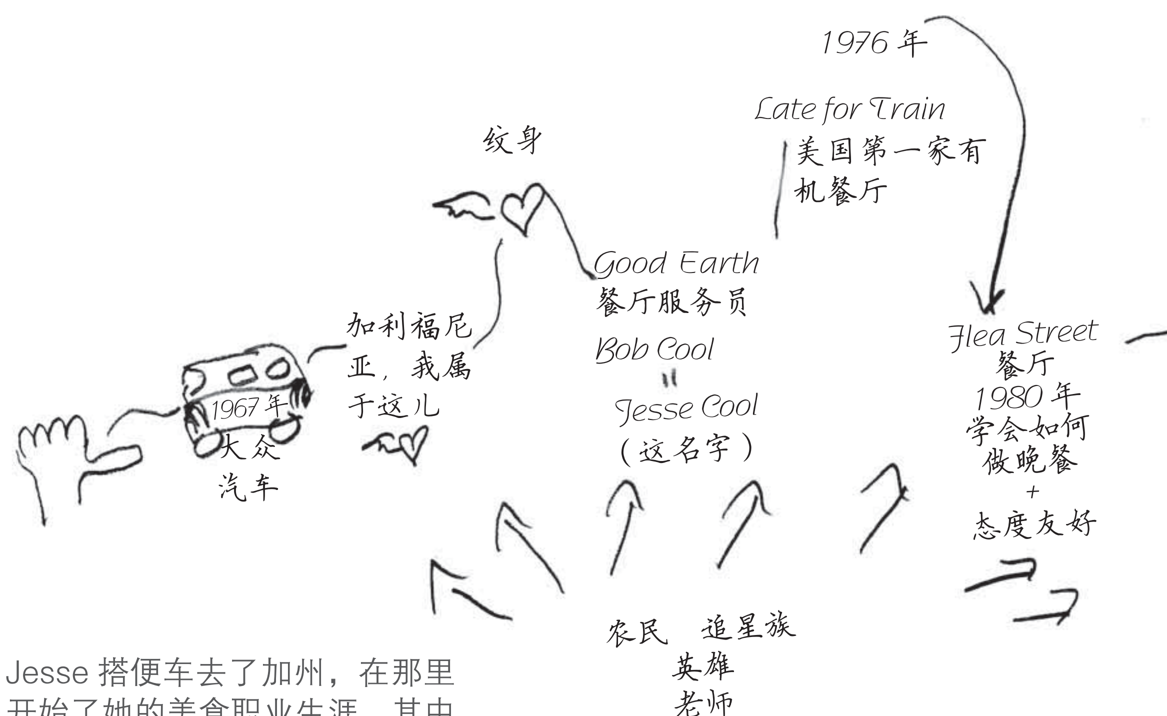
对于微妙的味道有着很强的感知力，又绝不会在味道上愚弄食客，这就是一种很好的迹象。我会去寻找了解食物来源的人，这些人对食材了如指掌，知道人们如何种植、对待、培养、热爱这些食材。有创意的厨师会从最基本的食材开始做起，然后在里面添加恰当的作料或对它们进行恰当的处理，使它们的原汁原味更加凸显出来。

你认为自己是一个出色的商人吗？

我不这么认为，我一直在很吃力地学习如何做生意。我对于经商的理解还停留在非常传统的“努力工作、服务社会”的水平上，但是我真的不明白如何去经营生意。我开的第一家餐厅名叫 Late for Train，我什么事情都亲力亲为：手工打印每一份菜单，跑到市场上去买食材，并且自己做菜……我真不觉得那是在做生意，那更像是一种服务自然的交换。

不过我算数的能力真的很好。自小接受的教育告诉我为人一定要正直，所以我把自己视作“浪费管理者”。我以前会本能地把成本压低，因为我认为浪费是可耻的。我觉得那时虽然我对经商一窍不通，但正是这一点让我顺利经营了下来。

21 世纪初的时候经济下滑，我要偿还各种贷款，非常吃力。有位顾问说我应该宣布破产，但是我不能想象自己有债不还。所以，我没有宣布破产，反而开始同顾问一起工作，还学习使用 QuickBooks 软件。这对我来说就跟学一门超难的外语一样。顾问教会我雇佣一些与自己不同的人。我学会了如何在商界做一个女人。我不仅没有失去任何东西，反而可以攒下钱来实现自己的目标。现在，我明白了其中的门道。



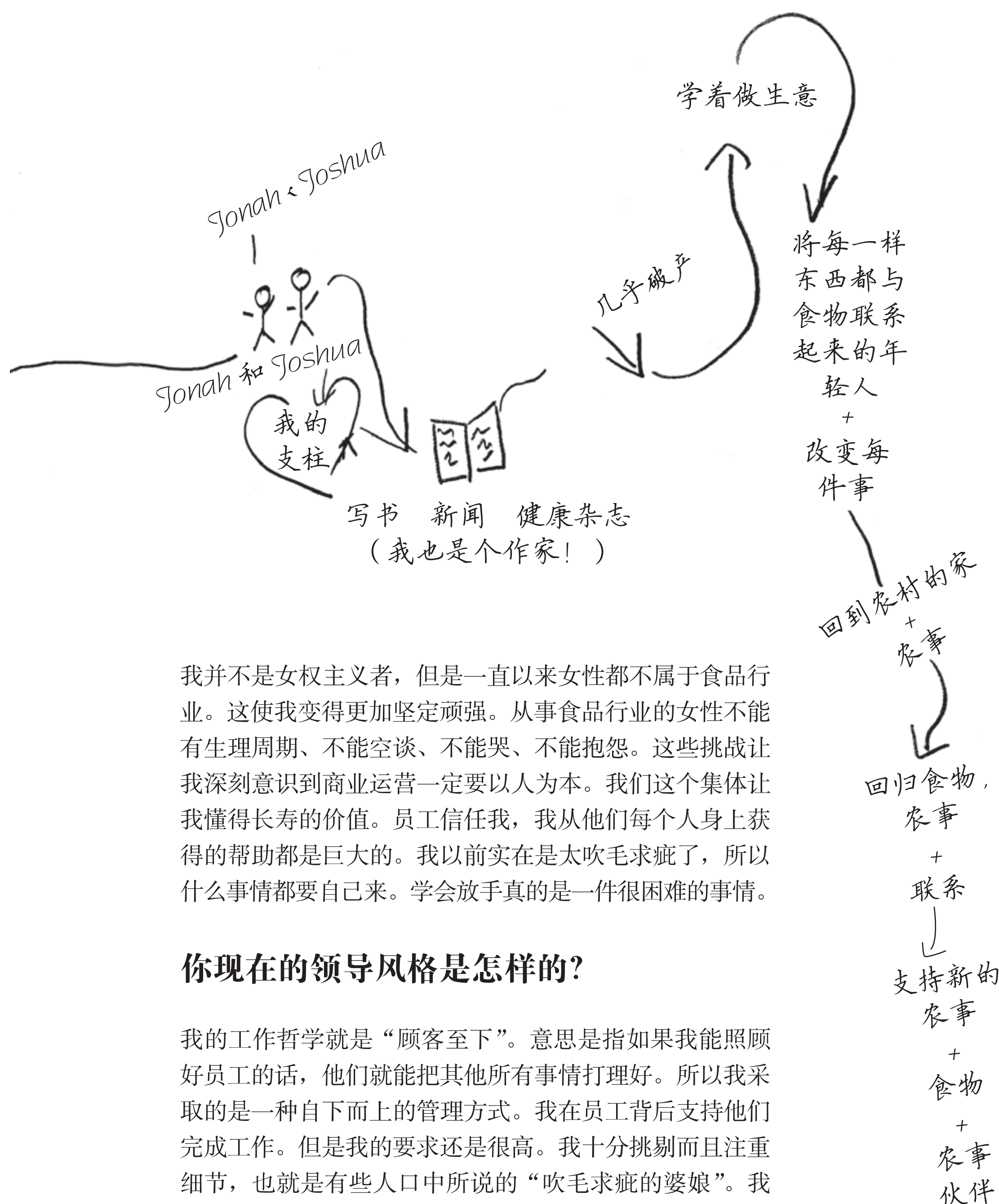
Jesse 搭便车去了加州，在那里开始了她的美食职业生涯，其中充满了烹饪、创意和文化变迁

迄今为止，在你的事业中，你有没有修正过自己的发展方向？

大多数时候，我都不知道自己下一步该干什么。我只是一直坚持做看起来对的事情。有一天，我跟一位朋友坐在一起，那位朋友把我介绍给别人："这是 Jesse，一位作家。"我说："我可不是作家！只是个餐馆老板娘而已。"突然那一刻，我有了一种顿悟。我以前觉得自己一直在不断努力经营着自己的生意，到处宣传。而正是为了宣传，我写了四本书。那一刻我意识到自己不仅是个餐馆老板，还成了一名作家！

你在建立自己事业的过程中，克服过什么困难吗？

尽管不愿意承认，但实际上我有好几次都濒临破产，但如果不能用本地的有机原料，我宁愿甩门出去，直接歇业。所以，我知道会坚守那个准则，绝不动摇。我学着去围绕着这个核心信念规划生意。庆幸的是，世界已经改变。现在人们都认同食材应该由本地的种植者和养殖者来提供，所以我的生意也变得好起来。



我并不是女权主义者，但是一直以来女性都不属于食品行业。这使我变得更加坚定顽强。从事食品行业的女性不能有生理周期、不能空谈、不能哭、不能抱怨。这些挑战让我深刻意识到商业运营一定要以人为本。我们这个集体让我懂得长寿的价值。员工信任我，我从他们每个人身上获得的帮助都是巨大的。我以前实在是太吹毛求疵了，所以什么事情都要自己来。学会放手真的是一件很困难的事情。

你现在的领导风格是怎样的？

我的工作哲学就是“顾客至下”。意思是指如果我能照顾好员工的话，他们就能把其他所有事情打理好。所以我采取的是一种自下而上的管理方式。我在员工背后支持他们完成工作。但是我的要求还是很高。我十分挑剔而且注重细节，也就是有些人口中所说的“吹毛求疵的婆娘”。我工作很努力，所以我也希望每个人都努力工作。我希望每个人都能够精诚合作、分享看法、互帮互助、实现创新。当然平衡新老事物也是很重要的。传统与创新有着微妙的关联，达到平衡后既能稳定发展又能推陈出新。

“如果我能照顾好员工的话，他们就能把其他所有事情打理好。”

公司文化对你的生意来说重要吗?

如果将重要性分成 10 个等级的话，那么公司文化就是最高的 10。人们工作都很努力，他们应该对自己的工作感到自豪。我希望他们觉得自己是在最好的地方工作。他们能吃得更好，赚钱更多，而且对整个团队来讲，每人都被赋予了责任。我的核心经营理念是食物与农场之间的特殊关系——我的同事要能够讲出这里面的故事。我希望他们既能保持自我，又能成为这个故事里面的一部分，这样我们就可以一起改变、一起进步。

我们在一个高档社区里营业，这有时候会对我们的价值观造成负面影响，但是我们会努力克服。现在生意兴隆，我们也容易滋生不良态度。我不断提醒每个人：我们所做的是服务和关爱他人。尽管有时候顾客会有诸多要求，但我们让员工记住，关爱顾客是他们的本职工作。

这种文化是你造就的还是自然而然产生的?

两者都有。我们所做的事情吸引着最好的人才。比如说，我壮大生意的基本原因就是为了给员工提供更好的待遇。由于我们的员工政策，我们会吸引到那些没有工作经验的人，但是我们通常可以帮助他们学会为顾客服务。如果他们学不会——如果他们自己本身就需要人照顾，或者只想着自己，却没想过别人——我们马上就会把这些人扫地出门。如果有人只想接受关爱，而不会将关爱回馈社会的话，那么就得走人。

尽管我们业内有一个自然的人员调整速率，但是这里的文化却更像一个大家庭一样。人们会共事很久：5 年、10 年甚至 18 年！这意味着我是大家庭的一部分，他们对整个公司文化来说也同样重要。我相信他们知道自己是整个企业身份的一部分。

你第一次意识到自己能领导别人是在什么时候?

在我四年级的时候，学校打电话让母亲过去，说我喜欢发号施令。我那时候想去当老师，与其说我喜欢发号施令还不如说我“能够带领大家”。我看事情的方式与其他人不同，而且我也很希望能够去管理别人。我希望事情能变个样子。搬到加州之前，我一

直都没能很好地与他人相处。

你如何处理风险？

我是个极端保守主义者。我会计算承担的风险。小时候大人教育我们，见到危险时跑得越远越好，但是有些人看到危险时，会停下脚步。我就是这样。我会一头扎进一个新创企业，然后再搞清楚如何运营。每当我有个想法，都会做些事情出来，做一些对于我和生意来说全新的、激动人心的改变和创新。最经常发生的情况是，我首先看到一块很酷的地方，而且租金也合理，然后我就开始琢磨可以供应些什么食物，菜单中列哪些菜，但这时候我还没有想过任何可行性的问题。



Jesse 经常到她后院的鸡舍转转，那里有家禽也有雕像，它们和谐共存

我并不畏惧风险。我做的很多事都进行了比较大的调整，现在我已经明白如果有什么事情进行得不顺利，那就持续改变，一直改变到找到解决问题的方法为止。对有些人来说，这可能有风险，但是对于我和员工来讲，这只是面对现实。

员工们信任我。他们相信只要我们一起努力就能找到出路，而且事实也是如此。我经常说，最好的经验教训来自观察别人所面对的挑战或者所犯的错误，然后看他们是怎么解决的。我们所有人都是通过这种方式学习的。尽管内在的商业风险看起来会伤筋动骨，但事实上远没有不承担任何风险的代价大。

当你从领导位子上退下来之后，你希望别人记住你的哪三点？

一、我在自己生活和生意的各个方面都践行可持续的原则；二、我的生活很有趣，不管到了什么年纪，我都一直在玩耍、在冒险；三、我为人既柔软又坚强：我的孩子们知道我有多么爱他们，在我富有意义、充满冒险的一生中，一直都有马提尼、美食和对生活的热爱。

塑造文化

有些人认为公司文化是一种由上而下强制执行的指令。有些人则相信文化是自下而上生成的。DEO 不会参与这种辩论。他知道，文化的建立必然经历长时间的更迭和共同努力，它是由内向外散发的。

文化是一系列信仰和实践的独特集合，不论这些信仰和实践是否有明文规定，它们都传达了公司的价值观。如果公司的文化设计得贴切，那么所有的利益相关者都会明白“应该去做哪些事情”。虽然文化看不见摸不着，但它却是一个公司最基础的建设，不仅教育着新员工，还抚慰着老员工。它能吸引志同道合的人才，也能排除不同的态度和行为。公司的文化如果积极向上，就能够促进公司的发展；如果消极颓废或平庸无奇，就会加速公司的毁灭。

DEO 意识到了公司文化的力量，但那并不是他积极支持和建立公司文化的根本原因。对 DEO 来说，塑造高效、可靠、富有意义的公司文化并不是待办清单中的一项。公司文化直接反映了领导者究竟是谁，他为什么想要领导。强大的公司文化体现了 DEO 自己的信念和行为。

文化的起源和发展是十分主观的，没有什么既定模板。事实上，抄袭来的文化或命令出来的文化都有先天缺陷。文化必须从公司的人和流程中而来，也必须精确体现这些人和流程的特点。然而，整个文化形成的过程始于 DEO。

目的

让 DEO 建立理想的公司文化，他几乎总是从目的开始。他不仅想要搞清楚公司是做什么的，还要搞清楚公司追求的更高使命是什么。如果要用一句公司宗旨来描述公司的目的，那这句话绝对不会是一句平淡无奇的功能性承诺，比如：在客户满意度、

产品质量和员工幸福感上领先。它一定会更大胆、更真诚，所以最后可能就像鞋和眼镜制造商 TOMS 说的那样：“你每买一件我们的产品，TOMS 就会帮助一个需要帮助的人。一对一®。”

这样的公司宗旨并不能确切说明公司文化是如何起作用的，但是这确实为公司创新或决策提供了独特的指导和明确的准则。它为公司搭建了一个框架，在此框架之上开展运作、营销、销售或制定财务规定。它还像是公司的源代码，随着公司的成长与改变，需要精心地改写与优化。



Atkinson, Philip E. 1990. Creating Cultural Change: The Key to Successful Total Quality Management.

步调和内驱力

在塑造公司文化过程中，DEO 大力支持创造力和好奇心。他希望公司文化能够鼓励协作、奖赏有益的冒险；他不希望这只是某一部分人或者部门的特征，而是整个公司的特点。他明白这些特征必须要自上而下或自下而上地慢慢融入文化。他知道只有在开放、亲切、透明和真诚的环境中才能够将这些特征发扬光大。

DEO 无法完全控制健全公司文化中的每一个细节，但是他可以把整个公司调动起来，确定下一步是要“疯狂急速地”发展还是“缓慢稳健地”发展。对于他欣赏的行为，他会积极支持，而不欣赏的则会彻底清除。他如果希望别人以某种方式应对截止时间、工作压力和挫折，自己就会先以身示范。

人

当一个公司不断成长，它的文化也变得愈发独立并被人认可。人们也许可以说出一些协作者与合作伙伴的典型特征，但是这些特征是由公司的运营活动不断证实和阐明的。在每天的互动中，员工逐渐变成公司心目中“理想”的模样，他们作为公司文化的重要组成部分，越来越受到认可。这正应了 Ayah Bdeir 对 littleBits 企业文化的描述：“我们的文化是这样的：大家对我们的使命和所做的事都充满着热情，这是我们工作的动力。我们的热情倾注在帮助别人实现创造力，因此我们认为任何一个

人都可能成为解决问题的钥匙——解决方法可能来自我、一位实习生或者用户的反馈。究竟是谁提供了解决办法并不重要。我们在意的只是找到解决方法本身。”

当然，有些行为或素质在一开始时备受重视，但是随着时间慢慢流逝，就变得没多少人在意了。比如一个创业公司可以问心无愧地说：“我们会一起承担每项工作任务。”但是如果公司有上万名员工，这事儿就行不通了。另一方面，有些以人为本的做法一开始看来可能显得奇怪，但是时间越久就越能体现出价值。

“我在 IBM 学到的是，文化就是一切。”

——路易斯 · 郭士纳

以前，一家公司如果推崇工作生活两不误，会被视为太幼稚或太新潮。但在这个不断发展的时代，工作和家庭生活真的逐渐融合了起来。

营造认可并尊重这种生活方式的环境，能够吸引最优秀的一批人才，因为这批人已经越来越将公司文化纳入他们的求职考量中。对有些公司来说，这意味着大人可以带着小孩来上班；对有些公司来说，这意味着允许宠物进门；对另一些公司来说，这意味着弹性工作制、无限期休假或者培训。这些在以前看来荒谬至极的想法现在已经得到越来越多公司的认可。

氛围

DEO 对办公的环境和氛围会格外在意，因为他把这些视为公司价值观的体现。他知道办公区域每天都影响着每个人的情绪和心态。他知道公司大堂给访客形成对公司的第一印象，而会议室则体现了公司对于合作的态度。他明白公司的品牌不仅限于商标、网站和包装，还可以体现在办公室布局、白板笔的颜色和办公室的嘈杂程度。

正是由于以上种种原因，DEO 可能会花好几个月寻找合适的办公场所。他可能会对食物供应或洗手间的设施感到忧心。他可能会辗转反侧，琢磨公司企业邮箱的签名——他并不是要把签名弄得尽善尽美，而是要确保这个签名能够准确传达公司的核心态度。

演变

当公司文化已经根深蒂固、广为人们接受时，形成公司文化的大量细节就已经不再

需要 DEO 的持续监督了。员工手册里面可能会写公司的理想或者模范员工的标准，但是公司文化的强化不需要依靠规章手册。如果有些事情与公司的规范不符，久而久之，利益相关者就能够感觉得到。他们会指出不协调之处，还会有所补充。他们会成为公司文化的捍卫者。

强大的公司文化随着时间不断演变发展。DEO 知道公司文化不能一成不变，相反，公司文化必须能够应对外界变化和内在压力。每一次危机、每一个机遇，都是检验公司文化的时机：也许它能马上给出清晰的指示，也许能激发热烈的辩论，又也许毫无作为。如果公司文化是经过深思熟虑的、清晰明确并且广为人所接受，那么在每一次会议上，它都应发挥作用。

锻炼塑造公司文化的能力

付诸行动

即使没有讲明，公司文化也始终存在。要想使它更加明确、更能积极地发挥作用，就将其融入到每天的行动中去吧。作决策时有意识地提起它。考验它的极限，看看它有哪些薄弱环节。找到容易引起误解或产生矛盾的地方并予以澄清。

有目共睹

让公司文化变得有目共睹。张贴反映重要原则的标志。添加一些小提醒，告诉人们哪些行为值得提倡。张贴代表公司文化的人物相片。

认真倾听

展开“倾听之旅”，与利益相关者或客户见面，听听他们有关公司的故事。只问些问题，不要强辩或纠正别人——倾听即可，然后看看公司在别人眼中是什么样子的。

四处看看

注意学习其他公司的文化。查阅发布在网上的各种员工手册，进行比较。

换个地方

如果公司文化与你的价值观冲突的话，考虑换一份工作。如果你并不支持公司的发展目标，不论对方付给你多少薪水，你都很难在这家公司中取得成功。

深度阅读

Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World’s Greatest Companies by Jim Stengel
Absolute Honesty by Larry Johnson and Bob Phillips
The Designful Company: How to Build a Culture of Nonstop Innovation by Marty Neumeier

关爱与供养

DEO很早就知道，一定要让自己的员工开心。员工愉快或者利益相关者心情舒畅，对公司各方面来讲都有益处。工资充裕、工作量适当、有安全保障，这些都只是最基本的需求，仅做到这些还远远不够。

绩效奖金、退休福利以及额外的个人时间，这些对于员工来说当然很重要。但是要想吸引并留住人才，尤其是富有创新精神的人才和年轻的专业人士，要做的就不仅仅是增加人力资源的开支了。

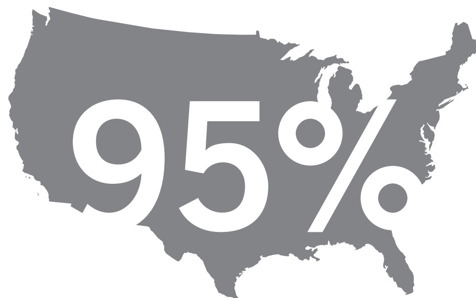
有些员工可能不太乐意按照传统的工作时间表按部就班，他们会争辩说自己在深夜或者周末更有生产力。有些人可能希望偶尔在家在户外或者在星巴克里自己最中意的那个座位上办公。有些人早晨上班时可能需要一些时间来适应工作环境。另一些人可能需要中午小憩或者服装津贴。有些人可能需要白天照顾小孩儿，又有些人可能需要时间照料老人。有些人可能想让你帮忙减肥，另一些人可能想让你帮忙还贷款。

如果你是一位传统的CEO，读到这样一份清单，你肯定会感到愤怒。这种要求简直是罪大恶极，如果事事都让他们如意，那就离破产不远了。但如果你是一位DEO，你就会考虑怎样把下列待遇添加到公司福利中来：灵活的时间安排、移动办公、早餐供应、安静的房间、公司专属服装设计师。

DEO会认认真真地关爱并供养员工，他们这么做的理由很充分。大量证据表明员工受到的关爱与公司的业绩是挂钩的。美国心理学协会2012年的一项研究发现：感到受重视的员工在工作上的动力几乎是受冷落员工的三倍[①]。同一个研究还发现，受到重视的员工不太会另谋他职，反而更倾向于推荐别人到自己的公司工作。

① American Psychological Association. 2012. Psychologically Healthy Workplace Program. http://www.apaexcellence.org

鉴于全球公司面临的最大风险就是人才稀缺[②]，能够留住并吸引人才具有立竿见影的显著回报。事实上，正是这种回报驱使帕纳塞斯职场基金专门投资那些员工满意度高的公司股票。他们的理由是这些公司能够雇佣并留住更好的员工，因此在创新、生产力、客户忠诚度以及盈利能力方面都高出一筹。该基金的五年期回报率为12.24%，相比之下，标准普尔 500 指数只有 5.81%。这样看来，这支基金确实回报丰厚。



在决定是否跳槽之前，95% 的美国人都会认真考虑岗位福利的问题

Harris Interactive 2012 State of the Workplace: Benefits and Perks Study.

> **“比起性与钱，有两样东西人们更希望得到：赏识和赞扬。”**
>
> **——玫琳·凯·艾施**

上面干脆利落地回答了“为什么”要提升员工福利，接下来自然要解决“怎么样”提升员工待遇了。员工在以下几种情况下会感觉受到重视：当他们的贡献被认可的时候，当公司为他们的培训和发展投资的时候，以及当他们在团队中有归属感的时候。探讨到如何让员工被认可、被欣赏、有归属感，关爱员工这一问题就变得立体起来。

个性化的关爱

除了建立公平、合理的补偿机制，DEO 还要及时表示赞许，给出有用的反馈，甚至做到讲出员工的名字即可。同时，DEO 还很擅长依据员工的个性化需求给予非金钱方面的奖励。

每一个群体都有自己想要的福利。对于有些群体来说，他们渴望的是额外的休假时间；对于其他群体而言，换上舒适的办公椅就会大有不同。我们看到一些公司会提供干洗服务、婴儿看护、办公场所卫生保健、午休室、现场推拿按摩、健身房会员卡、私人教练、月度烧烤、自发组织的滑雪之旅、户外会议——想象一下，任何能够让员工满

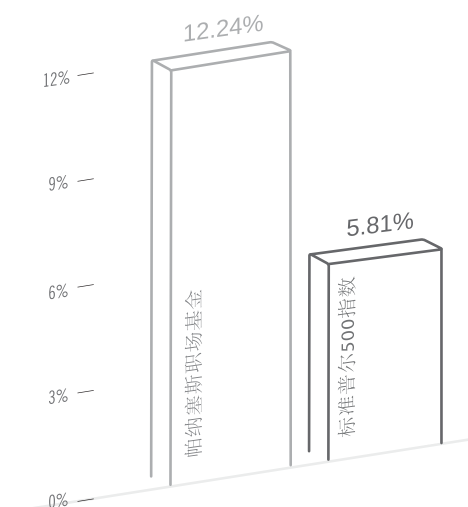
② Lloyd’s. 2011. Lloyd’s Risk Index. http://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/lloyds-risk-index

意的事情，DEO 都有可能会去做。

关键之处并非提供标新立异的福利，而是要搔到员工的痒处。DEO 知道员工以及利益相关者看中的是什么。只要可行，他们都会竭尽所能去实现。

伙伴情谊

对团队成员来说，伙伴情谊也十分重要。这种归属感能够帮助大家协调行动、展开合作，使大家在低迷或苦难时期能够众志成城。这种感情是随着时间和经历逐渐培养出来的。虽然 DEO 无法强制员工产生这种感情，但却有办法促进其生成。我们就有个出奇简单的方法，那就是通过食物促进感情。



帕纳塞斯职场基金专门投资那些工作环境一流的公司，这使该基金的回报率远远高于标准普尔 500 指数

Parnassus Fund Quarterly Report. March 2013.

在漫漫历史长河中，共同用餐凝聚了家庭和社会。在一个公司里面，食物可以化身为极好的情感催化剂，使人们产生文化认同感和志同道合的感觉。

参观一下技术巨头公司，你会发现处处都强调着食物的社交价值。食堂里供应的食物质量不逊于餐厅，而且公司还给你饭贴。是的，像微软、谷歌和亚马逊这样的公司都希望员工能够持续工作，所以通过食物将员工留在工作区域，他们还希望这样能促进不同部门或级别的员工之间交换想法、共享知识。同理，DEO 将食物视为协作的媒介。通过食物，公司不需要花很多钱就向员工表达了：“我们真的很在乎你。”

持续学习

由于在线学习的出现和培训课程的泛滥，任何员工都可以轻易学会一门新技术。DEO 会让这些培训唾手可得，还会给员工报销，以此来鼓励员工提升自我。做法其实很简单，在公司里设一个图书馆或者允许员工访问在线课程。这些都在向员工发出一种信号：不断学习很重要。

Nathan Shedroff 在加州艺术学院设立了一个项目，教授基于设计原理的商业领导术。他的设计工商管理学硕士（DMBA）项目就是有效将学习融入工作的典范。这个学制两年的硕士学位项目吸引了来自世界各地的学生，其中很多人都是老板送他来的。课程安排考虑到了学生的全职工作，因此压缩为在每月的一个长周末里进行。课程任务也是基于学生在工作中面对的实际情况，教他们系统性思考、可持续性、工作伦理和有效决策的方法。因此，该 DMBA 项目培养的正是潜在的 DEO，他们回到公司之后，将拥有更广的人脉、更开明的视角和更可行的想法。

锻炼关爱员工的能力

点头赞许

养成经常对同事表示赞许的习惯。赞扬对方最近取得的成就或恭喜职位晋升。指出员工可圈可点的表现。在精彩的展示后热烈鼓掌。如果某位员工某天头发打理得不错，也可以称赞一下。

提供食物

如果你担心开会时别人会消极坐着打发时间的话，下一次在会上安排些食物，然后看看效果如何。尝试采用更容易引起话题的菜品，比如幸运饼干、配料奇怪的比萨、不熟悉的水果或者国外的点心等。

共同学习

跟一组同事一起学一门在线课程。试着学习对你下一个项目或合作有直接帮助的技能，或者去找一门看起来与工作完全无关的课程，然后看看你是否能学以致用。谁也没料到书法是史蒂夫・乔布斯接受的教育中至关重要的一门课程，但它的确是。

寻找福利

做一些研究，看看在你的行业或地区有哪一些非金钱方面的福利广受欢迎。跟同事聊聊天，看看有什么东西正吸引着他们。一旦你确认自己找到了这种福利，就在公司内试行一段时间，看看员工是否接受。大不了它根本不奏效而已，但如果真有效果的话，你可能就拥有了一个吸引人才的全新竞争优势。

深度阅读

Love'em or Lose'em: Getting Good People to Stay by Beverly L. Kaye
Managing with Carrots by Adrian Gostick and Chester Elton
The Carrot Principle by Adrian Gostick and Chester Elton
First, Break All the Rules by Marcus Buckingham and Curt Coffman

工作场所很关键

不出意外的话，传统工作场所应该是一块扁平的空间，里面是一个个乏味恭顺的小隔间，外面围着一圈更为正式的领导办公室。就算只给 DEO 一点点预算，他也会把墙推倒，把空间开放出来，并且增添一些色彩。

传统工作环境的设计宗旨是强化分级管理，线性化问题解决流程，控制人们之间的沟通。其如今的作用仍是如此。会议室总是盘踞在一角，彰显出能够出入其中者的权力和威望。枯燥无味、毫无特色的前厅起到护城河的作用，将未经许可的外人挡在外面。整个布局将不同的部门割裂开来，阻碍了自发协作的产生。

DEO 会重新设计工作环境，体现出公司的文化。企业家并不是为了标新立异才这么做，重新设计工作环境甚至算不上是企业家的喜好问题。DEO 明白工作环境很重要，他所营造的办公环境必须有力支撑公司独特的行事作风和员工特点。

环境影响着我们，这种影响很多时候难以觉察，但是如果测试我们的脑电波，就会看出端倪。要设计出能够满足员工、促进创新、传递文化和宣扬品牌的办公场所绝非易事，但是优先考虑到这一点，还是十分明智的。

基本要素

提升环境基本要素的品质，例如灯光照明、气温控制、座椅结构和噪音水平等，这种做法可以提高生产力、缓解压力、增强工作满意度[①]。增加更多的开放空间可以促进合作，方便人们共享想法。在面积更小、布置更为随意的会议室里配备白板或其他可供书写的面板，能够启发头脑风暴，便于人们进行形象化思考。这样的会议室

① Atkinson, Martin.“The positive impact of office design.”*FMLink*.



Hot Studio 那色彩丰富、富于想象的开放式前厅总能吸引利益相关者、客户和访客前来

适合召开临时会议。甚至，绿色植物也有助于支持和提升办公场所的工作表现[②]。

开放式的前厅会使访客感到倍受欢迎。访客穿过前厅进入公司内部，这给客户、供应商、消费者和其他外来团体传递出重要的信息。

角落处的办公室依然吸引着传统的 CEO，因为这是一种身份的彰显，但让 DEO 坐在角落里则无法给他安全感。他更喜欢坐在人们活动中间的位置，在他与公司其他区域之间不要隔着墙或门。在日复一日的纷扰中仍能保持很高的生产力，这是以身作则的珍贵一课。需要私人空间时，他会跑到小会议室、餐厅或其他比较封闭的场所去。但是当他办公时，他确实同大家在一起，同在一间屋子里。

加点装饰

除了确保工作环境是开放性的、促进协作的，DEO 还很重视舒适度，这里说的不是慵懒或者奢侈的舒适，而是说像在家里那样自在。传统的办公环境既造作又没人情味。枯燥的陈设时刻提醒员工已经远离了自己的家、远离了他们感到享受的地方，无法让他们把办公室与自己的幸福安康联系起来。装点一下办公场所，比如沙发、抱枕、柔和的灯光、安静的房间或者其他社交区域。通过这种方式，DEO 可以使员工对办公场所更加欣赏，从而提升他们的工作满意度[③]。

② “The Benefits of Plants in the Workplace.” *WorkDesign* magazine. July 2012. http://workdesign.co/2012/07/the-benefits-of-plants-in-the-workplace/

③ O’Neill, Michael. 2010. Generational Preferences: A Glimpse into the Future Office. Knoll Workplace Research.

还有一种花钱不多但颇有价值的装饰方式，那就是在整个办公区域中融入公司的品牌形象。公司会向网站或许多其他平台投资，建立自己的品牌形象和品牌体验，使人们难以忘记，那为什么不在实体的办公区域进行宣传呢？为办公区添加企业特别的色彩是最简单的一种方式，还可以添加标志图案和相关的装饰。但是家具、布局、空间分配、照明以及例如厨房这种区域，都要充分体现公司的价值。如果设计合理的话，一个具有明显品牌印记的办公场所可以与设计精良的网站起到一样有效的宣传效果。

“我的想法通常不是在书桌旁写出来的，而是来自生活。”

——阿娜伊斯·宁

其他地点

一方面，DEO 十分重视办公环境的影响，另一方面，他也知道办公环境有其局限性。如果一片区域全部用于生产与合作的话，不论设计得多么巧妙、诱人，实际上还是有可能会阻碍人们的革新与创造。



通过添加装饰性或团体性色彩，DEO 可以提高员工对办公场所的喜爱和工作满意度

Jonah Lehrer 在一篇探索洞察力的神经学原理的文章中解释了为什么我们的大脑在感到既轻松又不太专注的时候更容易发现和接受新想法④。因此，想要在办公区域迫使自己创意产生，就像是吃了一片抑制灵感的药丸。

正是这些发现让人们醍醐灌顶，也正是这些发现促使 DEO 把员工拉到约塞米蒂国家公园进行头脑风暴，允许员工在办公场所以外工作，或安排一次散布会议。轻松感、白日梦和笑声是创新产生的惯用原料。如果现有的环境无法滋养出这些原料的话，一位好的 DEO 会去寻找更肥沃的土壤。

④ Lehrer, Jonah. 2008.“The Eureka Hunt: Why Do Good Ideas Come to Us When They Do?” *The New Yorker*, July28. http://www.newyorker.com/reporting/2008/07/28/080728fa_fact_lehrer

锻炼改善办公环境的能力

增加人情味

先把自己的办公室布置得更有人情味一些。加一点能带来启发的视觉作品、能让你微笑的玩具、花朵或者个人纪念品。如果有些东西能够帮助别人对你产生更好的联想，或者更能让你感觉像在家里那样又舒服又有干劲，那么把这些东西加到办公室里来吧。

张贴起来

找一个能够让你联想到公司品牌或文化的标志图案，把它张贴在办公室各处。在 Maria 的工作室里，随处可见“保持冷静”的标语，每一幅都经过特殊处理很好地融入了环境。在 Christopher 的办公室里，墙上装饰着一幅幅巨大的普通人像。

写明时间

要想更好地协作，就得让人们清楚你什么时候需要独处，什么时候有空可以前来打扰。要做到这一点很简单，在不希望被打扰的时候，就在门外挂上一个小小的红旗标志。注意不要过度使用它。

走出办公室

在办公场所之外找一些既让你感到轻松又能持续工作的地方。Hot Studio 有一个“K 会议室”。这里的 K 代表了隔壁的 Katie O’Brien’s 酒吧，同事们可以聚在这里一起喝点东西，展开即兴合作。你的另外一间办公室可以是咖啡店、公园长椅，甚至展览馆的安静角落。

休息室改造

如果你的办公区里有闲置的会议室或其他类似的私人区域，看看你是否能把它改造成一个能闲聊或稍事休息的地方。在里面放一些书、玩具或者益智游戏。鼓励别人在效率低下或焦虑的时候到这个休息室里来。

深度阅读

Workplace by Design: Mapping the High-Performance Workscape by Franklin Becker and Fritz Steele

Best of Office Architecture and Design by Cindy Allen

Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration by Scott Doorley and Scott Witthoft

I Wish I Worked There! by Kursty Groves and Will Knight

马克·德怀特（Mark Dwight）

Rickshaw Bagworks 总裁兼 CEO



马克就像是 10 岁的小孩一样依恋着他位于旧金山多帕奇地区的办公室。从头衔上看，他是 Rickshaw Bagworks 的创始人和 CEO。这是一家深受新能源和城市骑行启发的公司，拥有很强的人文、环境和社会价值观。从他个人的角度来说，他是一位开心的 DEO，建造了自己梦想的制造业“城堡”，并且每天与朋友们一起在那里玩耍。

我们在一间忙碌的仓库里访问了德怀特，那里正是 Rickshaw 公司制造和销售包具的地方。在一片制造包具的声音中，他向我们讲述了自己充满激情和迭代的事业。

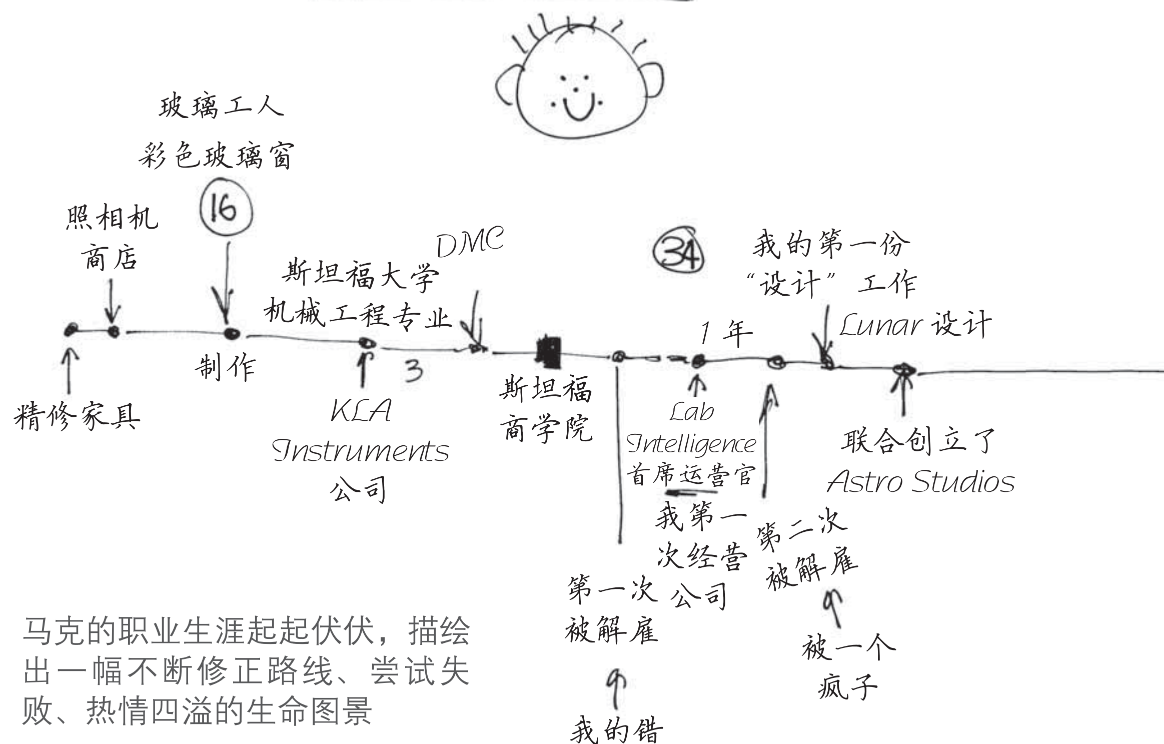
你还是个孩子的时候，觉得自己长大了会是什么样?

我还是个小孩子的时候，觉得自己会成为古生物学家。那时候我喜欢收集石头和邮票，搜寻化石。小时候大多数时间我都是个独行侠。父母所在的网球俱乐部后面有条小河，我就在河边来回游荡。我甚至找到了一块猛犸象象牙化石！

但是我一直都有企业家的天性。不论出于天生还是后天培养，我觉得自己肯定能成为一名企业家。我的父亲以前是硅谷早期的一位企业家。他在 1962 年创立了第一家激光公司，所以我是在硅谷长大的。我的周围都是创业公司，到处都充斥着“你才是自己命运的主宰”这样的想法。

你认为自己很有创造力吗?

我有点像个左撇子工程师。我在斯坦福大学主修的是机械工程，部分原因可能是我从来不认为自己的艺术细胞足以使我成为一名设计师。即使我每天都在写东西，还会画画，我也从没幻想过成为艺术家。具有讽刺意味的是，我在一些书里面找到了点安慰，因为这些书里有一些著名设计师和建筑师的笔记——他们也画不出什么好作品来。

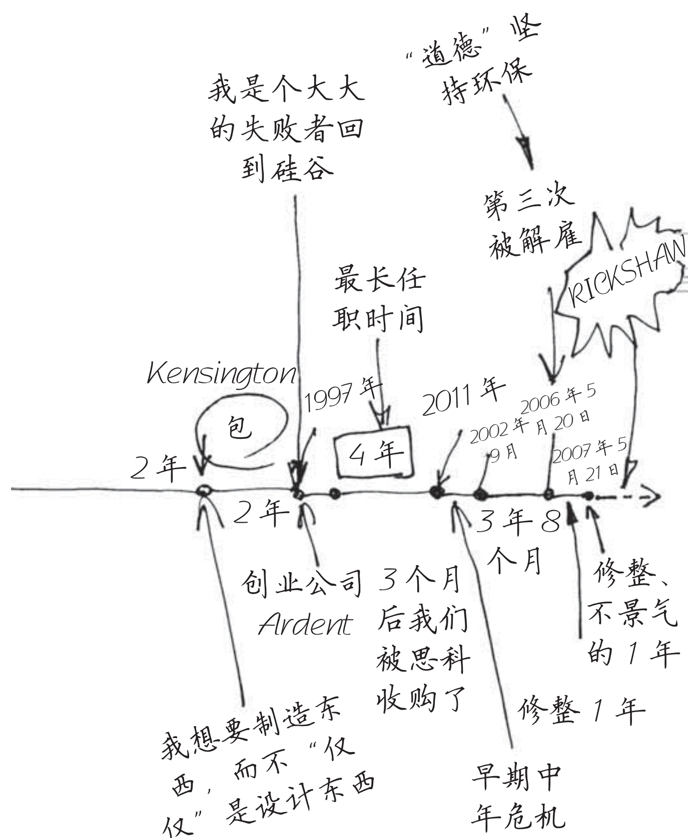


马克的职业生涯起起伏伏，描绘出一幅不断修正路线、尝试失败、热情四溢的生命图景

也许设计师处于工程师和艺术家之间的中间地带。我现在同一名初级设计师还有其他员工一起合作，从事的实际就是设计工作。我先有个最初想法，然后就和大家一起合作来实现它。这种过程一般需要不断的迭代。你需要其他人帮忙，需要团队合作。

在早些时候，你对自己的创造力有信心吗？

我 1982 年毕业，那时候斯坦福大学的设计专业才刚刚起步。电子工程师看不起机械工程师，机械工程师又看不起设计师。在他们眼里，设计是诗人的工程学。那个时候，设计还不那么受尊重。我还在斯坦福读书的时候，大卫·凯利实际上是我所在的 ME103 班的助理教授。



“设计师处于工程师和艺术家之间的中间地带。”

那时候我觉得，如果自己将来在硅谷找份好工作，按照父母亲说的好好干，对得起他们把我送到斯坦福读书花的这些钱，就要获得一个工程学位。

我一直对设计没有特别的兴趣，直到1992年我经营了一家小创业公司。我聘请了Lunar的人，并给他们足够的空间让他们做自己想做的事。我那时候很有创新精神，但是我希望让设计师实现他们自己的想法。我们后来生产出来的产品真是不错。离开那家创业公司以后，我跟Lunar一起花了些时间搞商业开发。我发现自己可以售卖设计，因为我一直都是一个好客户。我在Lunar与Brett Lovelady会了面，我们都自我感觉良好，认为自己完全有能力经营自己的设计公司了。当心愿望会成真！我们就真的创立了Astro Studios。

两年之后，我真是很想做些东西。我感到这件事情就像是地心引力一样拉扯着我。

你如何识别人身上的创造力？

我认为最重要的一个特征就是思想开放，愿意体验这个世界。我在团队里工作，如果预算足够，能把人派到外面进行设计研究，或者去中国的工厂，我会让他们在那里多留一天。对我们来说，这没有什么关系。我们已经报销了机票还有大多数费用，所以能在那里多待一天也无妨，感受一下那个地方也挺好的。

我觉得，最优秀的设计师不仅生活在这个世界，而且属于这个世界。他们会观察周围的所有事物：起作用的东西、不起作用的东西。正是将这些观察结合在一起才能

造就优秀的设计师。我非常喜欢去逛业务领域以外的商业展览，因为总能看到意料之外的东西。我会参加某些建筑展览会，在那里发现自己意想不到的材料；在有些设备展览会上，我也会发现一些不同寻常的东西，它们是我以前根本没想到的。这些都是开拓眼界的好机会。

我坚信设计就是用新颖的方式将不同的点连结起来。设计并不是说一定得重新发明出个什么东西，它更可能是通过改造某个东西，或者用以前没用过的方式把不同的元素组合在一起而产生的，并不需要大动干戈。我的意思是说，在我的生意里面，最有意思的创意其实都很小。你只需要找到别人的盲点（也就是别人从来没有意识到的东西）即可。

你什么时候发现自己有领导才能?

最初，我经营了一家只有十个人的小型创业公司。我十分享受那段时光，感到自己获得了很大的自由，但其实还是被董事长和董事会管着，所以我始终觉得那种独立的感觉其实挺假的。那时我要对别人尽责，而 Rickshaw 则是我个性、志向、价值观和目标的体现，它就是我的梦想。

你现在的领导风格是怎样的?

我觉得自己还是比较实际的。我是一个自我管理型的人，但是对周围事物，尤其是周围的人，有清楚的认识。我需要团队一起参与或投资正在做的事。尽管归根到底，这份事业成败与否全有赖于我的决策，我的责任最大，但我并不喜欢单干。要论打发时光，我感到独处很舒服；干活嘛，我还是更喜欢跟团队一起打拼。

你在职业发展和创业过程中克服过什么困难吗?

哦，我不擅长为别人工作，那是我的致命弱点。在职业生涯中，我被炒过三次。被解雇没什么大不了，照样能活出精彩，我就是个活生生的例子。

第一次，我为一家公司打工，我不喜欢那个经理，处处明显表现出对他的不满，最后那家公司以“无法与人和睦相处”为由把我解雇了。第二次被炒是这样的，我那时候实际上是在一家创业公司里与一位疯狂的科学家一起工作。结果发现那人是个货真价实的疯子。最后一次是在 Timbuk2 工作。我的价值观与新投资人的价值观格格不入。他们那时候逐渐变成以营收为中心，不再把品牌当回事儿，变得越来越缺

乏创新精神——很明显，我跟他们一起工作不会有什么好结果，而且他们掌控大局，要么按照他们说的做，要么走人。我每次被解雇，心里就有个念头挥之不去，那就是我不想给其他人打工。

我感觉自己当老板最好的一点就是可以忠于自己的价值观。商业编辑问我："Rickshaw 的未来会怎样？"我告诉他们说我不认为生产的包越多越好，只生产足够一家小型企业过活的包就足够了。我没有想要成为制包行业龙头老大的野心。我只希望别人知道我创立了一家公司，经营得还挺成功。成功对于我来说，就是拥有一门盈利的生意，能够为团队成员提供一份有意义的工作，还能够为我提供一份有成就感、有回报的事业。当然啦，赚的钱还要足够满足我和每个成员的花销。

你有什么方法或手段可以帮助人们互相协作吗?

我这个人喜欢由浅入深，不断探索。当事情可能要超出能力或财力范围的时候，我有责任要收一收缰绳，但是我尽量不会过早介入去控制局面。

我会跳出框框思考问题，并把我的想法告诉大家，通过这种方式努力让大家明白还有其他思考问题的方式。我要去参加 TED 大会的时候，同事们都很不安，因为他们知道我从那儿回来之后，肯定一遍遍地说："你不能相信我看见了什么！"我们得做这个，我还有一大堆新点子。他们会想："老天爷啊，好像我们每天还忙不够似的。"

当然，我需要克服自己喜新厌旧的情节。我对即将出现的新东西着迷。我喜欢开始一件事情的感觉。我现在知道要分配工作，所以在这方面做得好了很多。我充分意识到其他有创造力的人能够实现我认为有意思的想法。现在我有了一个设计助理，当我确定要做某件事情的时候，就会对他说："你去想想这东西该怎么做，然后回来跟我一起讨论讨论。"我不再需要事无巨细地亲力亲为了。

在 Rickshaw 公司，有什么传统的管理行为被你明令禁止了吗?

我们都有一种惯性思维，尤其是在硅谷里面，所有的想法都是要超高速发展，成为伟大的公司，动辄就是几十亿美元的市场。在那儿有这样一种观点：如果某件事情不是革命性的，那就不值得去做。但是我相信，归根结底，只要你是在追求自己热爱的东西，做自己想做的事情，那么是不是革命性的，有没有十亿美元的机会，都无关紧要。



“知易行难。”——Mark 每年都恪守着这句他最喜爱的名言，从旧金山骑车前往位于加州长滩的 TED 大会

大多数想去摘星星的人，都摘不到。有些人的确成功了，但大多数时候真是凭运气。你不能指望自己中头彩吧。我们把那些连续创业的人都神化了。他们实际上是一群没法跟上高速发展的公司，不断被炒掉的一批人。我认为类似硅谷这种超速发展模式的悲剧就是：能存活下来的 CEO 少之又少。

你为什么要把公司对公众开放?

我始终认识到：知易行难。我们每天都敞开大门，欢迎人们到工厂里看看我们在做什么，是怎么做的。我认为这是一种全方位的展示：谁、做什么、为什么、在哪里、怎么做，这能够让人们看到我们在做的事情。坦率讲，这是我们最大的财富之一。

我们不仅从事制造业，还从事表演业。我们每天的展示使我们与其他制包公司区分开来。世上有成千上万家制包公司，而我们则努力创造出具有独特外观、感受或概念的产品，就好像时装业里谈论的那样。但是归根到底，我们卖出的最重要产品就是你可以到这里来参观整个过程。你可以把我们当作制作者而不仅仅是商家来看待。这就是为什么我还创立了 SFMade 联盟。自己动手制造东西是一种崇高的追求，我对这种追求由衷地表示赞叹。

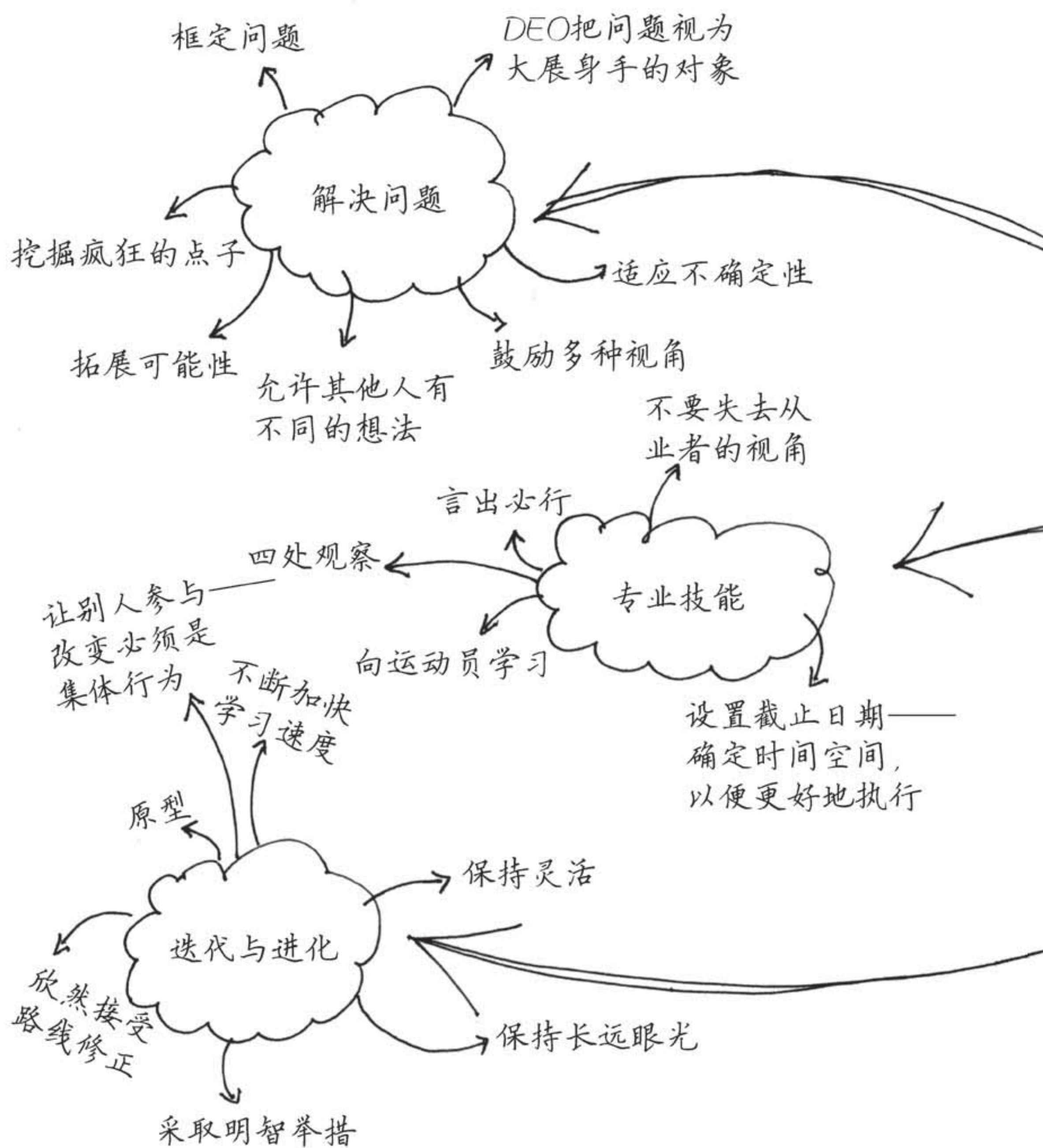
当你从领导位子上退下来之后，你希望别人记住你的哪三点？

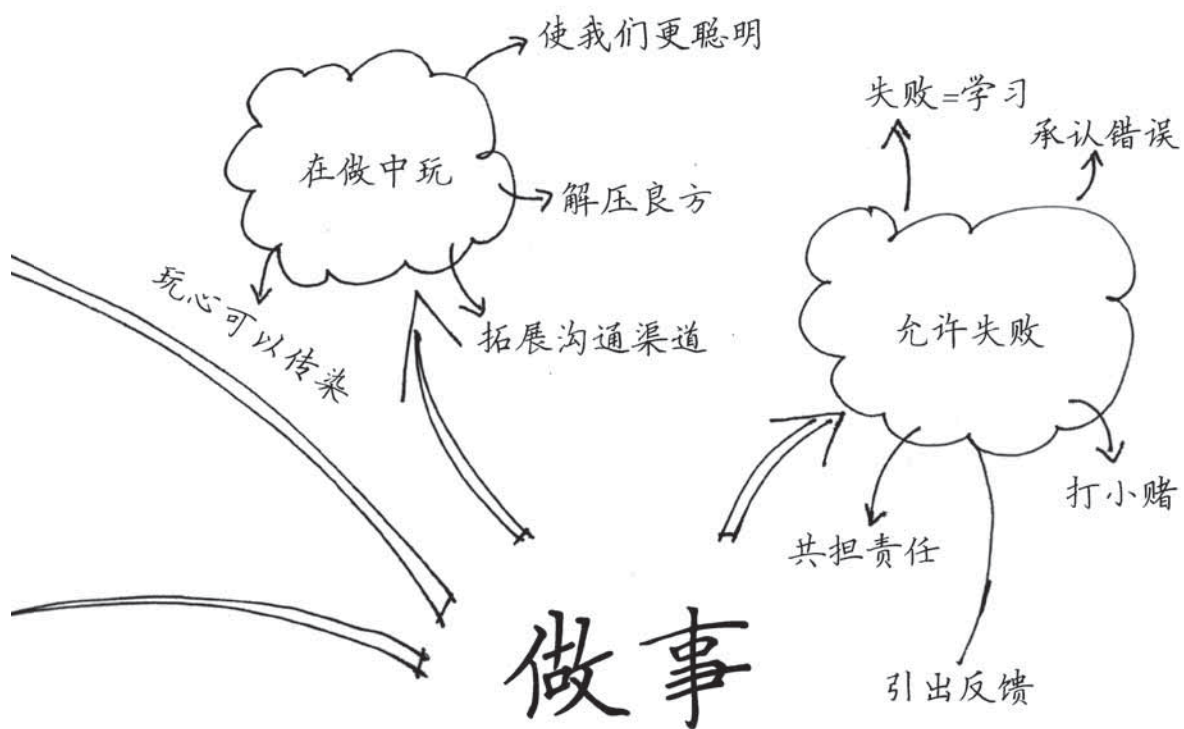
慷慨、热情，还有正直。没有这些，你就一文不值。没有什么工作值得人们牺牲正直和诚实来获取成功，也没有什么错误值得牺牲正直和诚实去掩饰。

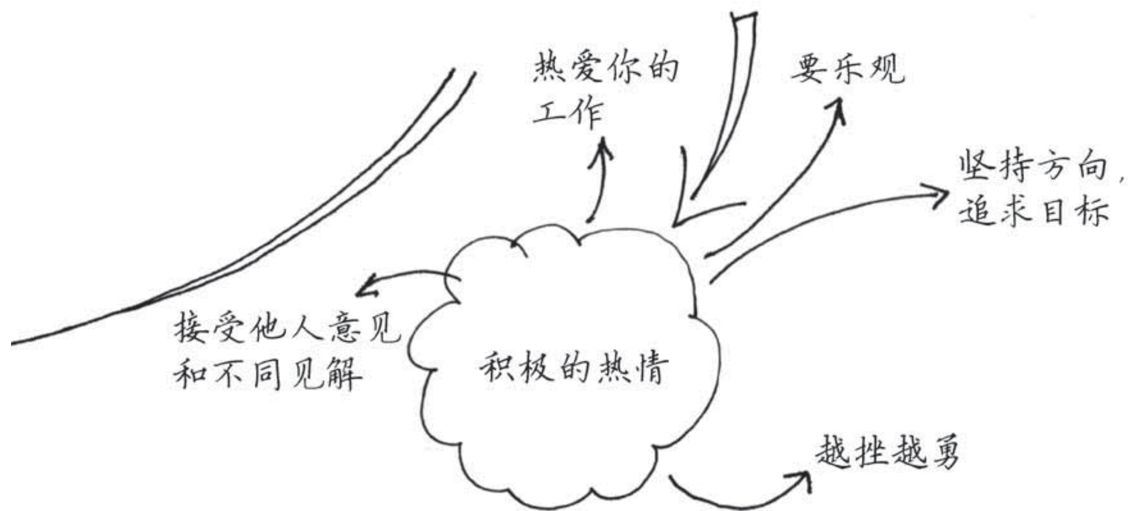
骗子永远都是输家。他们从来都没赢过。短期来看，他们可能赢了，但长期看则不然。为了领先一步而骗人，划不来。


OFERTAS


做事
Boulevard


框定问题
DEO把问题视为
大展身手的对象
解决问题
挖掘疯狂的点子
适应不确定性
拓展可能性
允许其他人有
不同的想法
鼓励多种视角
不要失去从
业者的视角
言出必行
四处观察
让别人参与——
改变必须是
集体行为
专业技能
向运动员学习
不断加快
学习速度
设置截止日期——
确定时间空间，
以便更好地执行
原型
保持灵活
迭代与进化
欣然接受
路线修正
保持长远眼光
采取明智举措


使我们更聪明
失败=学习
承认错误
在做中玩
解压良方
玩心可以传染
拓展沟通渠道
允许失败
打小赌
共担责任
做事
引出反馈


热爱你的
工作
要乐观
坚持方向，
追求目标
接受他人意见
和不同见解
积极的热情
越挫越勇

积极的热情

年复一年，一批批刚毕业的学生遵从父母的梦想顺从地涌入传统商业世界。没过几个月，他们中的很多人开始寻求解脱的出路，因为他们发现所从事的工作并不是他们热爱的。DEO 就在第一批溜之大吉的人之中。

在 DEO 早期的职业生涯里，他发现自己必须要遵从内心感受，不应当随大流。他可能学了一门自己没有共鸣的专业然后顺利毕业，但是如果工作也与自己的兴趣毫无关联，他的耐心就会降为零。他本能地知道自己成功的唯一机会就是去追求令自己满怀激情的东西。

如果享受自己的工作，发现工作既有吸引力又有挑战性，他就会在上面花费更多时间和心力。如果他全身心投入，就会有推动事物发展的动力，也有吸引别人参与的魅力。

但是仅有对某件事物的热情，对于 DEO 来说是不够的。如果没有一种积极的态度来调和，这种热情就很容易被人视为太过疯狂而难以接受。DEO 要实现自己的梦想，就必须获得他人的技能和支持，因此他在表现自己对某样事物的热爱时非常小心，要使人有意愿参与进来，开展合作。

如果这种热情能用恰当的方式表达出来，那么 DEO 势必如虎添翼。别人会感受到 DEO 的一腔热忱，并渴望加入到团队中来。如果他们本人由于种种原因无法加入，也会想办法通过资金或者情感予以支持。最起码，如果 DEO 态度积极、热力四射，他的曝光度就会升高，他发布的信息就会传播得更快更远。

布莱恩・史蒂文森在 2012 年的 TED 大会上演讲时，展示了对自己事业的由衷热爱，极富感染力。在座观众几乎没人听说过这位致力于帮助贫穷、被监禁或被定罪人群

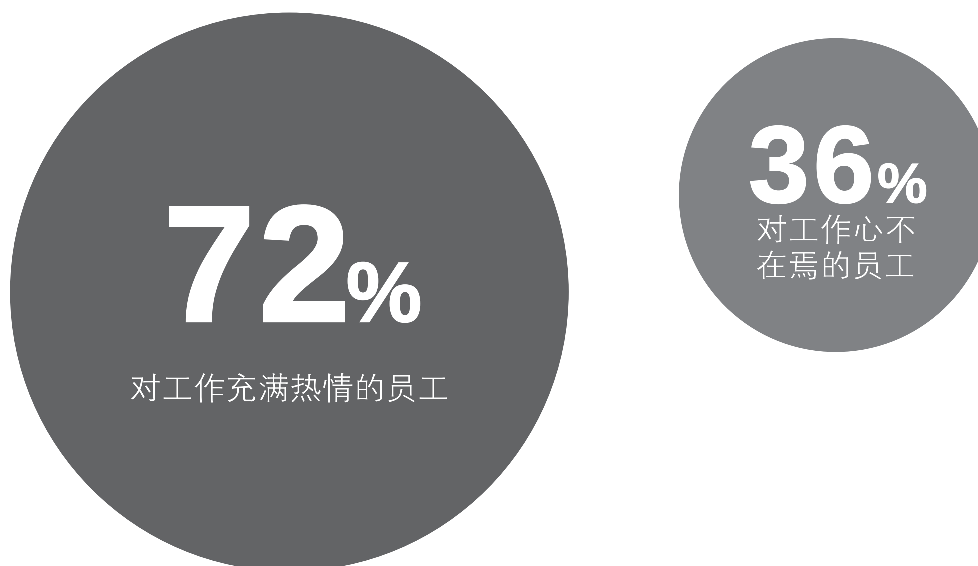
的中年公益律师。但是从他一开场的“我大部分时间是在监狱、看守所和死囚牢中度过的”到结尾大声疾呼“我认为我们必须要改变”，没人能够将目光从他身上移开。他不仅获得了 TED 史上最长时间的起立喝彩，同时也当场募得 100 万美元的捐款承诺。超过 100 万人通过视频看过他的演讲。

史蒂文森提供了一个很好的范例。虽然仅有蓬勃的热情仍然无法确保成功，但它确实可以带来更高质量的工作、更强的创新力、更多的同情心和更高的工作满意度①。这些好处十分诱人，因此，DEO 会以自己为热情工作的榜样，影响员工热爱自己所做的事情。DEO 鼓励员工用开放的、弹性十足的乐观心态来追随自己的内心。

保持心态开放

十分热爱某样事物的人们都有一种倾向，那就是他们的视野会越变越窄。如果 DEO 全神贯注在某件事情上，虽可以避免分神，但会使他忽略新颖的建议和谨慎的劝解。要克服这种倾向，DEO 必须努力保持开放的心态，听取别人的意见，接纳不同的观点。这么做并不容易，需要不断练习。

面对突如其来的挑战，谁会感到“干劲十足”或者“灵感迸发”？



Deloitte 2011 Shift Index www.deloitte.com/us/workerpassion

① Vacharkulksemsuk, Tanya, Leslie E. Sekerka, and Barbara L. Fredrickson. 2011.“Establishing a Positive Emotional Climate to Create 21st-Century Organizational Change.”

“当真挚的热情鼓动着你的时候，说出你想说的，而且要激情澎湃地说。”

——D. H. 劳伦斯

保持开放的心态意味着愿意去复查矛盾的数据、听取批评、放开视野以及克制快速判断的欲望。这意味着要跟大家分享有哪些重要研发成果，基于哪些假设，取得了哪些实际进展等。

保持开放的心态并不是说每天都重新开始，不掺杂任何预见或常识。像是“初恋五十次”这样每天失忆重来一遍，是很好的电影情节，但是想要成就任何有意义的事情的话，却是糟糕的方法。

增强回弹能力

这里的回弹能力指的是情感的复原能力，即在实现梦想的过程中碰到不可避免的曲折，也能够不屈不挠。这是一种面对难以控制的变故时能够坦然接受的能力。这是一种重新组队、重新评估、重燃热情而非卷铺盖回家放弃努力的能力。在实践中，这是在一周内经历公司破产、产品失败、个人窘迫、爱犬离世的惨剧，依然能在下周一抖擞精神、对未来充满希望的能力。

DEO 的心灵或许天生就弹性十足，但在职场中，他通过指导和关爱他人来锻炼自己的复原能力，成为永不言败、跌倒重来的楷模。通过与他人惺惺相惜、共度难关，DEO 带领众人度过那段黯淡的岁月。因为他对公司前景始终乐观、对转型变革持有开放心态，所以能够描绘出公司未来诱人的美丽图景，使得当下的坏消息显得微不足道、转瞬即逝。他能够指出每个挫折背后隐藏的益处，每次被拒绝之后的一线生机。

保持乐观主义

将回弹能力的表皮剥开，看到的会是乐观主义。相信明天会更好、机会还会来或者结果会更鼓舞人心，这些都是乐观主义的表现。它像是抚慰人心的旋律，鼓励我们重整旗鼓、再试一次。它就像是母亲在说：“想想生活里那些美好的事。”

乐观的性格坚定了 DEO 克服困难和解决问题的信念。由于内心充满希望，DEO 始终

能够接受其他可能性或新的选择。乐观使他相信每天都会有新的机会，公司马上就会大获成功。

如果一个组织里面的利益相关者都是乐观热情的，那么这样的组织即使在经济下行的环境中也能成长壮大[2]。每一位经历了经济衰退或股市崩盘后仍在继续坚持的 DEO 都知道乐观（以及一点现金缓冲）才是“潦倒出局”和“一飞冲天”的根本区别。

② Amabile, Teresa, and Steven Kramer. 2011.“Do Happier People Work Harder?”*New York Times*, September 3. http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=0.

激发你积极的热情

回顾往昔

回顾儿时的热情所在。想想自己年轻时有什么活动把自己弄得神魂颠倒，看看这些事情是否还能吸引你的注意力。这些早期酷爱的东西常常成为我们今后生活的动力。如果你对于现在的事业缺乏雄心和热情，那也许是因为在四年级以后你就对它不怎么在意了。

描绘画面

把你酷爱的东西展现在面前。在身边摆满各种标语、标记或图画，这些东西要能够表现出你所热爱的事情或者说明你热爱这件事情的原因。将你的目标与这些画面联系起来。

省掉午餐

如果现有工作或公司没法给你动力，那么每天花一点时间在你有动力去做的项目上。这可能意味着你要省掉午餐来挤出时间。这也可能意味着要缩短睡眠时间。这两种方式都能够很好地检验你的决心。如果你不会为某个自称喜爱的项目而牺牲睡眠的话，那可能根本就不是你热爱的东西。

去做热爱的事情

申请一次打工休假。如果你是程序员，但实际上想成为奶酪工人，那么就把你的下一次休假花在学习做奶酪上吧。你要么会享受这段劳动时光，要么会立马发现这可能并不适合你。

跟随榜样

学习那些热情追梦的榜样。读一读他们的博客、微博或看看他们发的视频。花足够的时间来研究这些人，看看他们是如何热情追梦的。学习他们是如何面对挫折、克服困难的。

深度阅读

The Fred Factor by Mark Sanborn and John C. Maxwell

Work with Passion: How to Do What You Love for a Living by Nancy Anderson

Make the Impossible Possible by Bill Strickland and Vince Rause

专业技能

DEO 是永远不会丢掉自己手艺的实践者。他会给客户打电话，会制作原型，会填写费用单据，会买比萨饼给加班的员工。他做所有这些事情，为的就是尽可能贴近公司的价值观、员工和日常运营。

他不会高高在上、大权在握，也不会事无巨细、处处过问。他知道亲自参与项目能使他行动更为迅速、准确，比“站在一旁指挥”要好得多。

DEO 很享受自己的工作，这就解释了为什么他会创业或从公司底层做到高层，这也解释了为什么他会持续不断地进行创新，这还解释了为什么他始终努力提升自己的公司及其产品或服务。这是因为完成任务或达成目标会给 DEO 带来满足感。看着一个想法从萌芽到成形，整个过程不仅激发了人们的创造力，还带来了满足感——这也是对冒险尝试的一种奖励。

并不是所有的 DEO 都是设计师，但是每位 DEO 都会花费大量时间和精力去精进与业务相关的某个技能。如果说传统 CEO 擅长通过看表格上的数据来跟踪最近的销售和赢利情况的话，那么 DEO 则着重观察、感受或体验公司的产品和服务。他会紧密参与到产品研发的过程中，与消费者产生互动，而非仅仅停留在策略层面。他对项目亲力亲为也为公司里每一个人树立了榜样，说明即使是最上层的领导也必须具有产品团队应普遍具备的技能。

DEO 紧密参与到实际的工作过程中去，有助于建立并加强他与利益相关者之间的关系，增强利益相关者对他的信心。当员工看到领导能够言出必行，他们对他的直觉也会更加信任，知道那些直觉背后有着深厚的业务根基。

但是 DEO 从未将专业技能视为增加权力和提升威信的工具，只是认识到在经营过程中，需要使用这些技能而已。马克・扎克伯格的编程能力增强了工程师对他的信任感，

并且为 Facebook 的成长和发展助力不少。奥普拉・温弗瑞的访谈能力使他一直处在聚光灯下。杰夫・贝佐斯买下《华盛顿邮报》的行为表明他一直都在阅读。



一位领导应当花 5% 至 10% 的时间，做一做他的员工实际进行的工作

DEO 的专业技能不仅有助于产品研发，还帮助他深谋远虑、高瞻远瞩。对某一学科的精通帮助他识别出别人注意不到的信息模式。他能够更容易地汲取相关知识，并更有效地将其用于解决问题中去[①]。

DEO 不断提升自我、精进技能，这也促使整个公司不断完善自我，甚至在必要的时候重塑自我。当克里斯・安德森在 2001 年收购 TED 时，TED 只不过是富商一年一度的小型精英聚会。安德森凭借传播美好观点的热情以及出版商的专业技能，将 TED 从精英聚会变为媒体平台。现在，这一平台已经覆盖了十亿观众。当别人看到的 TED 只是一个高端聚会时，安德森透过其专业眼光看到了全球媒体革命的机会。

学习一项技能，保持熟练但又不僵化并不简单，但是 DEO 自有妙招，那就是以运动员、新闻主持和业余爱好者为榜样。

学习运动员

无论是哪一项运动，运动员都不可能只靠空想而达到巅峰。他可能阅读或观看了一千小时有关滑雪技巧的内容，但是如果没在雪坡上将这些知识付诸实践的话，就永远也不会有任何提高。

> **“我们为习性所造就，因此，卓越不是行动，而是习惯。”**
>
> **——亚里士多德**

① Bransford, John D., ed. 2000. How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School, expanded ed. Washington, DC: National Academy Press. http://www.napedu/openbook/0309070368/html/31html, copyright, 2000 The National Academy of Sciences.

同理，DEO 虽然非常重视培训、启发、指导以及其他方式的学习，但是他明白采取行动是获取新技能或精进已有技能的唯一方法。他确保自己不被拴在一个接一个的会议上难以脱身；他要在工作中不断实践并精进自己的技艺。

就像任何有野心的运动员一样，DEO 所设立的目标总是高出目前的能力。他反复练习技能，采用任何可用的方式提升技艺。如果他已经是该项目中最优秀的运动员，则会努力玩出花样，又或者干脆杀入另一个项目中。

当看到马尔科姆・格拉德威尔在他《异类：不一样的成功启示录》一书中写到要精进一门专业技能最少需要 10 000 小时的练习时，DEO 感到十分欣喜。终于有人站出来为敬业的 DEO 制定了明确可及的目标。

学习新闻主持

大多数人都憎恶最后期限。因为那就像是一堵墙，一旦撞到，我们原本无穷无尽的能力就会瞬间土崩瓦解。DEO 对时间期限却有不同的看法。他把自己当做新闻主持，而截止日期则是他每天必须面对的，不仅无可避免，而且最终会让人获益。

截止日期就像是编舞大师，它圈定一个时段，要求 DEO 在该时段内找到方法、解决问题。截止期限不仅没有剥夺 DEO 的能力，反而使他能够发挥能力、体现效率。同时，截止日期的存在给了 DEO 超水平发挥的机会，DEO 总是乐于给人惊喜。

跟 DEO 一起待一阵子，你一定会听到这样的问题："这个什么时候截止？"听到这句话，并不意味着后面会跟着一大堆牢骚。这只是 DEO 定义问题的一部分，因为时限是他以及团队解决问题的时间条件。

学习业余爱好者

大多数高层领导都以丰富的经验和较深的资历为傲。毕竟，这是年长者少有的几个优势之一。但是 DEO 却会通过学习新技能、尝试新角色或加入新环境来强迫自己一次又一次地重新变成菜鸟。

成为菜鸟能够给他一种"初学者心态"——这是一种开放的、热情接受新方法和新视角的心态。成为菜鸟使他有机会重新审视已经形成的习惯行为或认知套路。这种心态还能给他带来新的视角和领悟，这是他作为专家永远无法看到的。这可以刷新他的视野，重燃他的热情。

锻炼精进技艺的能力

上几门课

你永远不会专业到不需要学习任何课程。报几门能够拓展和提升你专业领域技能的课程。现在网上有那么多课程可学，你真的没什么借口。请一位实力非凡的老师教你更高阶的技能。强迫自己冒冒险、尝尝失败的滋味，通过这种方法来培养更多能力。

活到老学到老

培养每天都学一点新东西的习惯。读一篇文章、看一段视频、听一场讲座、问朋友或同事问题、读陌生网友的在线评论或欣赏陌生地方的照片。不要把这些看作是上课，而要把它们当成每天的新知识大餐。

大声讲出来

尽可能广地分享你的知识。没有什么比四处宣传更能提高你的技能了。开个博客或定期发布专业领域的微博。不要害怕自己不是该领域最厉害的人物。如果关于某个话题，你比大多数人知道得多，那么就把你知道的分享出来吧。

找到专家

邀请那些更加渊博的专家一起出去走走，尤其是比你年长十岁以上的专家。问些问题然后仔细倾听他们的见解。观察他们工作。主动要求做他们的助理。向他们寻求意见。

深度阅读

The Talent Code: Greatness Isn’t Born. It’s Grown. Here’s How by Daniel Coyle
Practice Perfect by Doug Lemov, Erica Woolway, and Katie Yezzi
Outliers: The Story of Success by Malcolm Gladwell

解决问题

“没问题”这个邮件的惯用结尾代表着“不用担心，一切顺利”。不过这在 DEO 看来，简直是最糟糕的噩梦。没有问题就意味着没有机遇，没有挑战，没有机会与纷繁复杂的细节和数据斗争周旋，最终找到优雅、有效的解决方法。

DEO 早晨起床，为的就是解决问题。他们很早就有这种想要解决问题的欲望——大多始于孩提时代——他们的很多职业决策正是由这种欲望所驱使的。传统的经理人或者领导会把问题视为棘手的麻烦，必须要尽量减少才行；然而 DEO 则将问题视为用于创作的画笔。他们谨慎选择要解决的问题，然后利用这些问题来探索和拓展自己的创新能力。

Chip Conley 就是通过解决一系列问题，建立起了备受追捧的连锁酒店 Joie de Vivre。在 26 岁那年，他买下了位于旧金山的一家破败不堪的汽车旅馆。那时候光顾这个旅馆的常客是妓女。由于位置极差，鲜有游客前来，于是 Conley 跑到旅行社主动联系客户。这些旅行社为摇滚乐队预订旅馆，而几乎没有哪家旅馆是欢迎摇滚乐队的。

Conley 将旅馆重新命名为凤凰酒店（Phoenix Hotel）。大批音乐人蜂拥而至，随之而来的是寻求刺激的名人。这些人把这个曾经名不见经传的汽车旅馆变成了文化热点。Conley 后来又改造了很多破旧旅馆，用的是同一套方法：他先框定问题，然后跳出常规套路进行发散性思维，最终找到解决之道。

框定问题

对于 DEO 来说，解决问题的开始是框定问题。这说起来简单做起来难。框定问题的意思是精准确定问题出在哪里以及问题产生的原因。如果这一步做得好，不需要费

力找解决办法，你就已经知道需要做哪些事情了。如果确定问题时粗枝大叶、匆匆忙忙，那么一般得出的解决方法也是简陋的权宜之计。这种解决方法在制作原型时就会错漏百出，在初步试验阶段就会惨遭失败，在市场上就会马上消亡。

有些问题始终难以解决，那是因为框定问题时就出现了错误。公司总是基于其经验或视角来确定问题，而新建团队看待问题的方式则有所不同，在他们眼中问题也更易解决。还有一些问题太过庞大或难以操作，那么就要把问题框在更为可控的范围之内。框定问题时可以将一个大问题化为多个更易理解和处理的小问题。

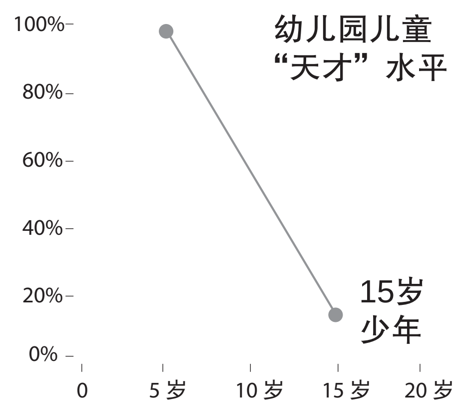
有效地框定问题需要细致的观察和深入的理解。消费者访谈、店内巡访、趋势分析、用户视频等任何信息都可能提供至关重要的线索。理想情况下，这些信息是通过一系列各种各样的媒介被人所获取的，其中包括照片、视频、故事、声音以及角色扮演——传达媒介的范围越广，团队成员的参与度就越高，他们的视野也就越开阔。而开阔的视野则会激发他们对解决方法更为广泛、多样的思考。

发散性思维

发散性思维，即想出多种选择或替代方式的能力，能够解放创造力、转换视角。DEO 不仅自己使用也鼓励别人使用发散性思维，在最大范围内对各种可能性进行探索，从而将探索解决方法的过程从线性的、受限的研究过程转变为充满惊喜和创意的过程。

发散性思维会考虑哪些规则可以改变、哪些领域可以拓展、哪些产品可以研发。此外，它还会产生一些毫无成功可能的疯狂的半成熟想法。这正是发散性思维的魅力所在。

你可能会料想到发散性思维在孩子们当中非常普遍。George Land 和 Beth Jarman 在 2000 年对 1 500 名幼儿园儿童进行了研究，其中 98% 的发散性思维分数都达到了“天才”水平。可惜的是，当这些小朋友逐渐长大，他们的发



98% 的幼儿园儿童在发散性思维方面达到“天才”标准，而 15 岁的少年中，这一比例只占 12%

Breakpoint and Beyond by George Land and Beth Jarman.

散性思维分数也会骤降。当这些孩子离开学校的时候，他们的发散性思维能力已经在受过教育后所剩无几。

“如果我有一小时解决某个问题，我会花 55 分钟思考这个问题，然后花 5 分钟思考解决方法。”

——阿尔伯特 · 爱因斯坦

在商业领域，领导者也因决策果断“正确”而受到褒奖。类似于“如果这样做会怎样”这种充满好奇心的连珠炮疑问看起来仅适合那些做白日梦或目标不明确的人。但是 DEO 知道过快锁定的答案虽然一般与现有观念和经验相符，但却容易在缺乏充分思考的情况下忽视新鲜的想法。为了克服这种立马锁定答案的倾向，DEO 会努力组建一支真正多元化的协作团队。

由一群赶时髦者组成的团队，可能思想很开放，但即使团队成员的性别和民族不同，仍是外形相似、生活方式相仿的一群人。DEO 汇聚的公司成员和工作团队则包含用不同方式体验这个世界的人：收入低的、收入高的、残疾的、年纪大的、年纪轻的、保守的、激进的、艺术家、技工、音乐人。他就像是指导一场即兴爵士演奏会那样指导着这迥异的一群人——带动每个人拿出绝佳表现，并希望最终成果能超越每个人的投入。

适应不确定的状态

尽管 DEO 喜欢让事情都清清楚楚、明明白白，但他知道解决问题总是要经历一段不确定的时期。早期的经历让他明白，有些解决方法需要慢慢酝酿。它可能会在脑子里比较偏僻的角落游荡一阵子，然后突然之间跳出来，形成一个完整的方案，呈现在清醒的意识里或体现在白板上。但是对不确定的东西抱有信心并不是商人身上常见的特质。很多时候，对 DEO 来说，更大的挑战是眼看着截止期限日日逼近，努力保持协作者的耐心，等待解决办法在他们集体的潜意识中慢慢成形。

尽管人们在生活中总是能碰到这种不确定的混沌状态，但在办公室里，这更容易给人造成困扰。也许是因为工作本来就显得十分理性，所以我们希望少一些灰色地带，多一些非黑即白。即使 DEO 能把每件事情弄得明确无疑，他也不会这样做，这是因为他期待着在不确定性中创造奇迹，期待着无需刻意勉强就能够从纷繁的细节中理出头绪。

在解决问题的过程中，为了更好地适应这种不确定状态，DEO 将团队的工作中心从寻找解决方法转移到解决过程上来。他会提醒团队人员，解决问题是一个永无止境的过程。他强调迭代的重要性，尽力避免完美主义的错误。他鼓励团队成员尝试各种可能的解决方法，颠过来倒过去仔细琢磨，将不同的解决之道结合起来考虑，把解决方案公布出来让别人评论。他要求团队成员保证足够的消遣和睡眠时间，因为这些也是解决问题过程中不可分割的一部分。

锻炼解决问题的能力

画画脑图

学习画脑图。我们在写这本书时用了 MindNode 应用，当然你还有很多其他不错的选择，或者干脆用纸和笔也行。下一次面对问题时，试着用脑图画出导致该问题的各种因素。不断完善这个脑图，添加新的观点。看看在哪些领域有信息缺失，以此来指导你后面的研究。

邀请捣蛋鬼

每一次进行头脑风暴时，邀请一些外人参加。确保每次都有煽动者或捣蛋鬼，这种人肯定会跟现状过不去。在桌子上放个盛满巧克力豆的碗。如果人们的精力慢慢下降，房间变得安静下来，就把巧克力豆扔到捣蛋鬼身上，让他接管会议。

共同解决

将你的同事聚在一起，举行一次棉花糖大战。发给每个团队 20 根意大利面条、一卷胶带、一卷棉绳以及一颗棉花糖。游戏限时 18 分钟，把所有东西尽可能堆高，棉花糖必须放在最上面。堆得最高的一队获胜。在游戏中使用发散性思维会很有帮助。

留出时间

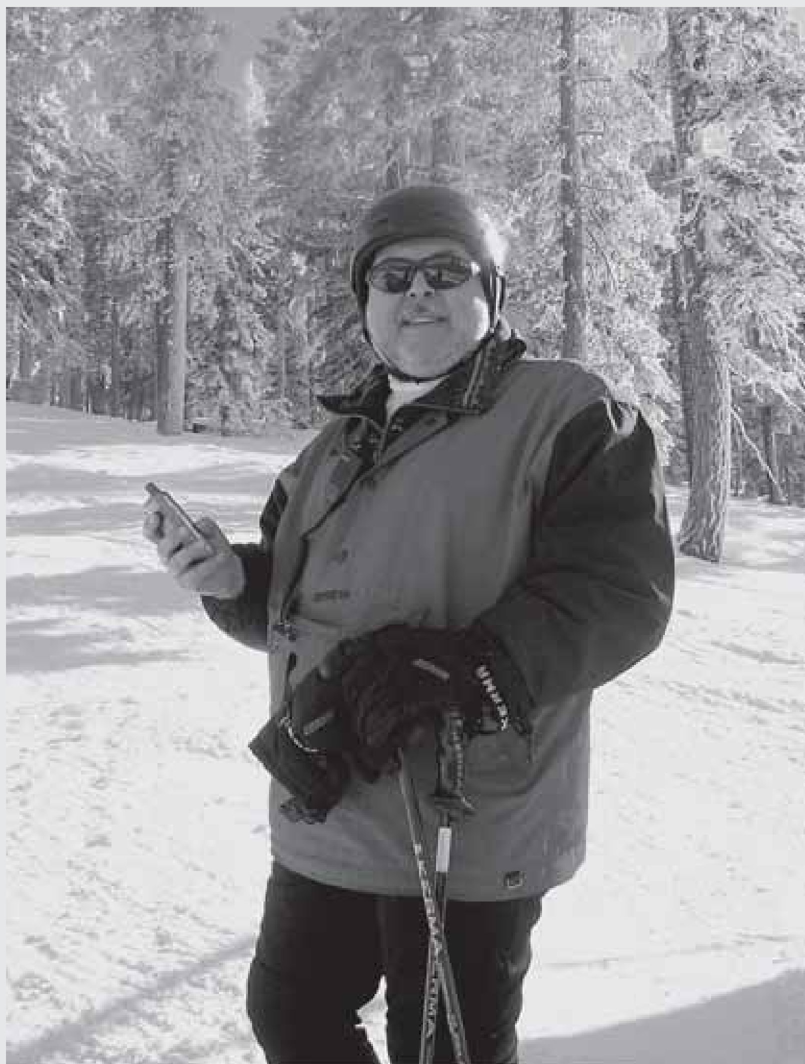
在制定任何项目进度表时，都要给发散性思维和不确定状态留有时间余地。可以给这段时间起名为“创新性探索”或“内部证实”时间，尽管你真正的意思是“花些时间胡思乱想一下解决方法”和“在浴缸里泡泡热水澡”。

深度阅读

Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People by Ken Watanabe
The Thinker’s Toolkit: 14 Powerful Techniques for Problem Solving by Morgan D. Jones
The Power of Thinking Differently by Javy W. Galindo
Divergent Thinking (Creativity Research Series) by Mark A. Runco

Steve Gundrum

Mattson 总裁、CEO 以及职业发明家



Steve 惬意地笑了笑，然后在椅子上坐定。他怡然自得的神态下掩盖着的是对发现的渴望和对发明的热情。Mattson 是美国领先的食品研发服务供应商。作为 Mattson 的 CEO，他把每天的时间都花在将化学与烹饪艺术结合在一起。

午后，我们在当地一家星巴克里喝着冰拿铁，与 Gundrum 聊了起来。周围到处都是他酷爱的产品和体验。他把自己的事业描绘成一半科学家一半艺术家——这正是造就 DEO 的完美配方。

你还是个孩子的时候，觉得自己长大了会是什么样?

我一直都想搞发明。小学的时候，我和邻居一起造了一些火箭飞船的模型。我们说要坐着飞船飞来飞去，还要接朋友一起去玩。

六年级的时候，我构想出了磁悬浮列车。虽然只是一列概念车，但我考虑过所有的工程细节。老师说我的想法很蠢，还说这列车根本跑不起来，但我知道他是错的，因为我们在课上玩过吸铁石，明白磁铁的属性。

这件事使我对画图工具产生了浓厚的兴趣。我攒钱买了我能找到的所有用于绘图的工具：绘图桌、丁字架、自动铅笔和三棱尺。我觉得这些工具漂亮极了。看在眼里、握在手里，都令我非常开心。我只买“好货色”，用它们画各种各样的事物。我画房子、火车、火箭飞船，等等。我所画的每一样东西都是十分精确、合乎比例的，而且我还从好几个不同的视角去画。我喜欢那种从一张白白的画布开始，创作出点东西的感觉。

你能想到小时候有过什么经历，对你今后的事业产生了重大影响?

我十二三岁时，在密尔沃基机场看到了一张西北航空公司的旅游海报。海报上是一

幅美国地图，但是上下左右是颠倒的，所以佛罗里达是在海报的左上角。然后海报标题写道“乘西北，去佛州”（Steve 根据记忆画出了那张海报）。我记得自己为这种聪明绝顶的创意拍案叫绝。对我而言，那一刻意义非凡。它点燃了我对创新的兴趣——希望今后以创新为业。

当我大约十五六岁的时候，我看到了另一幅广告。这次是大众汽车的广告，它使用非常简单的视觉对比图，声称大众汽车每磅所花的钱比汉堡包还要便宜。我感觉这创意妙不可言，原因有二：一是有些人会相信广告所言，因为大众汽车确实较轻；二是还有一些人可能真的会去算一算。这个广告的分析角度很别致，引起了我的兴趣。

你如何定义创造力?

任何领域、任何主题的创新都令我惊叹不已。你能立马认出哪些是全新的创意，哪些是既有事物的衍生品。比如我们身后的这幅海报就非常漂亮，我也很欣赏，但它算不上非常有创意。

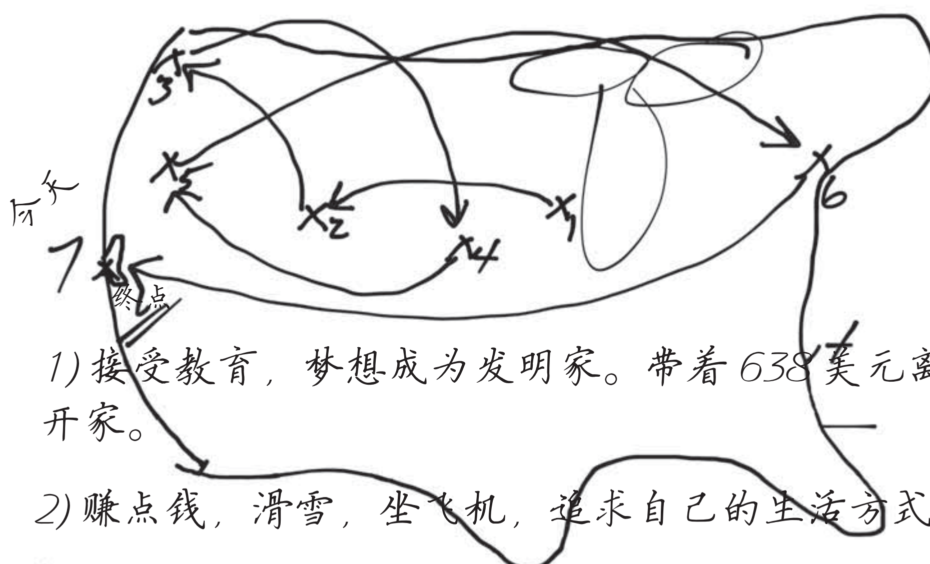
当你遇到真正纯粹的创意时，值得去仔细品味一番。Phish 乐队就是个很好的例子。他们做的每件事所体现的创意都令人惊艳——甚至乐队存在的目的都非比寻常。Them Crooked Vultures 乐队也是如此。他们不仅仅是好乐队而已。他们的创新水平已经达到至纯至善的境界。你只要听他们演奏 30 秒钟就能明白。

你在职业生涯早期有没有修正过路线?

修正过，那是在我读大二的时候。我那时候学工程专业。我去了这个专业在健身房举办的圣诞聚会，发现周围是这个星球上最极客的一帮人，有上千人之多。他们都在为滑尺的消失而扼腕叹息，都在因为电子计算器的到来感到愤慨。那儿没有姑娘，大家也都不喝酒。这就是他们心目中的派对。我那时候立即意识到我不能在余生里一直跟这帮人一起工作。我马上转到了营销专业，而且从未因此后悔过。

你什么时候发现自己能够领导别人?

很早的时候。我感到这么做很自然。现在我领导别人的方式更像是制片人或指挥。我有自信能把人聚在一起，用不同的方式指导他们。但是即使在我进入管理层之前，我就可以领导别人。我感受到周围的人希望得到我的指导，而我也乐意这么做。即使工作中有些人严格来说是我的上级，他们也还是乐意由我出面带领他们。



1) 接受教育，梦想成为发明家。带着 638 美元离开家。

2) 赚点钱，滑雪，坐飞机，追求自己的生活方式。

3) 第一次升职，第一次跟开发团队合作，第一次品尝到创新的味道。

4) 再次升职。CEO，精神出现问题。一年后，高层管理，辞职。

5) 用三年半的时间专注开发新产品。

6) 大公司。学习如何在既定环境中推行自己的想法。

7) 终点！ 25 年的纯粹创新经历。专注、很棒的人们、朋友，组建家庭，幸运、让人灵感迸发的环境。“幸福”

Steve 的职业地图说明了很多问题

久而久之，我的领导风格能够胜任各种情况。目前我必须进行微观管理，但其实我并不想这么做。虽然我不乐意，但是因为团队里有些成员需要细致的指导，所以我不得已而为之。

我感觉团队运动是一个很好的类比。你怎样玩、怎样领导、怎样训练，这都要视情况和队员而定。如果队员素质都不错，你可以专注于当一名带领大伙的队长，而不是去当教练。如果队员需要进一步提升，你就得增加教练角色的比重。你不得不减少亲自上场比赛的时间，花更多时间在训练队员上。如果队员素质都很差，你就只能充当教练——根本没有时间做运动员了。

你现在最爱工作的哪一部分？

发明——这还是我最喜欢做的事。对我来说，发明就像是需要全身心投入的美妙假期。你来到了绝妙又陌生的地方，然后就开始四处探索。

或许还可以把发明比作飞蝇钓鱼，这也是我的爱好。我花了几年时间学习飞蝇钓的技法和原理。一方面，你需要各种炫酷的装备、科技和应用程序，但另一方面，你还需要经验、干劲、直觉或第六感。你把所有这些结合起来，而你想要钓上来的猎物就是创新点。你绞尽脑汁想要逮住这条神出鬼没的“鳟鱼”，也就是绝妙的点子。你必须既有耐心又有心计。小鱼好抓但大鱼难觅。大鱼之所以个头大是因为它从没被逮到过。绝佳的点子也是没人想到过的新奇想法。

发明带给我的是纯粹的快乐。对于任何能够激发我思考的东西，我从不感到厌倦，比如观察别人的行为或者与别人交谈。

你觉得创新是依赖于流程还是人？

我认为创新还是更多地依赖个体努力和人。它在很大程度上是独立于流程存在的。我并不是说百分百是这个样子——我不知道具体比例是多少——但是你必须要有靠谱的发明家才行。重要的是发明者，而不是发明的过程。你必须有足够动力花上好几个小时不断收集信息寻找灵感——这需要热情和积极性，而过程本身并不能提供给你这些。

工作中，你有什么“强大武器”？

耐心。我知道没人觉得那算得上强大武器，但是在我这行，它确实就是。你能够把

人（客户或员工）带到水边，但你无法强迫他们喝水，即使他们快渴死了。这听起来话糙但理不糙。你必须要有足够的耐心，等待人们准备好迎接新的变化，然后让一大群人接受这种变化。

是什么帮助你成为有创新力的领导?

我能很好地与人协作，但我是个独立思考者。我在一群人中能听到的最糟糕的话就是：现在，让我们每三人组成一队。但我知道独立思考很重要，而且我要以身作则。当某人有个好想法时，我会向别人解释为什么我认为那是个好点子。当他们偏离方向时，我会帮他们重回正轨，但又不打击他们的自尊心。我不想做任何抑制创新的事情。

人们也是这样帮助我的。我好像总是有及时雨相助。别人其实并不知道他们在帮我，但效果确是如此。他们给我深思熟虑的反馈意见和公正客观的评价，这些无不鼓励着我。从来没有一个人说过“你是个超级巨星”或者“你真厉害”。在我做得还不错的时候，他们只是平心静气地表示认可并且让我知道。

公司文化有多重要?

非常重要。我们卖的东西实在是看不见摸不着。别人雇我们，他们希望自己的投资会转化为成功的产品。如果我们对所做的事情没有明显发自内心的激情，就没人愿意给这样的人或团队投资。

反之亦然。我们是与人打交道而不是与公司打交道。这对我们来说非常重要。当你找到那些合适的人并与他们建立联系以后，你就成功建立了成效卓著且充满创新的商业关系。

但是你没法强制推行某种公司文化。我的做法是使自己成为别人的榜样，而且我会竭尽所能抵制那些有损公司文化的人或行为。怎么才算有损公司文化的人？态度差劲的、倚老卖老的、外强中干的，还有那些没有亲和力的人，他们可能脾气暴躁，也可能总爱指手画脚。这些在任何文化中都是糟糕的，但是对于谋求创新的文化来说尤其恶劣。

我还让员工永远不要装腔作势。如果你不知道，就说：“我不知道，但我会去找答案。”有的时候，我看到有人竭力掩饰，但实在是太明显了，无法让人对他产生信任

感。如果我不知道就会直说，没什么大不了的。这体现了人的底气，而且人们也欣赏这种做法。

你的办公室设计对你的创新来说重要吗?

至关重要。有些大公司的实验室里有漂亮的橱柜，到处都干净整洁。我们这里任何东西上都没有门。我们把所有橱柜的门都卸下来了，因为我们想看到里面的所有东西。创新就是迭代优化的过程：你不是一步就从 A 迈到 B 的，你需要来来回回反复多次。我们尽量把工作区域弄得便于迭代优化。没有什么东西藏在门后。试想每次你一停止打字电脑就锁屏——对我们来说，那就是橱柜上的一道门。

我们的实验室非常开放，所有人都并肩工作。在实验区域，直接喊话比发电子邮件直接得多。有人会大吼："谁有……吗？"我认为环境对创新来说十分重要，但是它往往被人低估。你并不想成为破坏分子，但是工作环境会随着时间慢慢找到其平衡点。

在这个持续变化的时代，你怎样领导呢?

食品业比起其他行业来说，变得稍稍慢一点。而且食品业变化的成本非常高。对于企业和小餐馆而言，由于它们更加灵活，变化可能来得快一些。但是在星巴克这里，菜单上的每一项都要经历数月的痛苦展示和讨论。列一份食品清单的成本比开发一个应用的成本高得多。如果再考虑到食品制造环节，这绝对是资本密集型产业。另外，你几乎无法控制零售的环境。你只能企求上天产品会大卖。结果，整个食品行业就更加厌恶风险、小心谨慎。

但是有些实实在在的东西，比如口味，会变得非常快，而我必须步步紧跟。我每天读 93 个博客。我有个聚合器，会把所有这些博客的文章聚合成一张报纸推送给我看。所有这些新闻都与我的职业需要高度匹配。我还经常在外面吃饭。有时候我会在不同的餐馆吃同一样东西，看看风格有什么变化。我在至少五十家不同的餐馆里都有内线。

说到未来，你怎么知道你预见的就是对的?

这要凭经验、直觉和行业智商（专业知识）。仅有其中一种素质还不够，你需要具备所有这些素质。你还得去冒险，要敢于把赌注压在一个好点子上。即使别人一开始

没有领会，也要有自信捍卫这个点子，说服别人接受它。

你有没有犯过错或者错过机会?

我当然会犯错，而且除了犯错以外，我也有一些弱点。我的意思是说，我不会在没有跑道的情况下就让飞机着陆——绝对不会。但是我太在意人们的个性需求了，这在很多时候阻碍了进度。虽然有耐心的人往往会这个样子，但这并不是个优点。比如说，我知道让一个人离开公司会对他造成巨大打击，因此我可能就会迟迟不让那个人走。我感觉对他负有责任，而且我知道让他离开会毁了他的生活，令他颜面扫地、经济陷入困境。如果我能在人事问题上更果决一些，就可以使公司赢利更多，运营更顺畅。但是我把这些问题视为减速带，虽有影响但不会伤筋动骨。

这么做也有好处。因为我的这种行事作风和不太易怒的性格，员工会到我这里来报告坏消息。他们不害怕我可能会有过激反应。这使得我能在火苗变成漫天大火之前就将其扑灭。脾气大的人使人敬畏。我想要的是别人与我一起工作，而不是别人对我敬而远之。

说到错失良机，我的点子总是被别人毙掉。我都已经慢慢习惯了。幸运的是，我从来都不会把创意憋在心里不讲出来。即使有些是破点子，我还是会说出来试试看。

当你从领导位子上退下来之后，你希望别人记住你的哪三点?

我可以与人很好地协作，在给定资源和限制条件下创造出最优的结果。跟我一起工作很有趣，我能让每个人都很开心。我还希望人们提到我就会说：“见鬼，他总能很快想出好点子。”在我这行，创新和速度都很重要，可能速度还略胜一筹，因为对于我的客户来说，成为市面上的第一个是有竞争优势的。

允许失败

DEO 知道没有什么比害怕失败更能阻碍和破坏成功。这个穿着黑斗篷的恶棍鬼鬼祟祟地混入办公室，以完美主义或谨慎小心的模样现身，往创新的胸口上捅刀子。如果不加以控制，对失败的恐惧会占据整个公司，把它封冻在静止的时空中，谋杀它的未来。

正是出于以上原因，DEO 对失败会另眼相看。他不仅不惧怕失败，还允许它时常发生。这也许是因为他认识到失败在所难免，并意识到失败乃成功之母。

尽管我们没听说过有什么关于失败的中央数据库存在，但在约翰・科特富有创意的《领导变革》一书中，他却令人信服地指出：公司做出改变的努力只有 30% 以成功告终。七成的失败概率在不同的行业、部门以及领域内反复上演。殚精竭虑地想要避免十有七八会发生的事情，无疑是徒劳无功的。

DEO 绝对不会费尽心机躲避失败，因为对他来说，失败是经验积累。失败是试金石，检验着公司实力和意志。失败是勇于冒险尝试的证据。对 DEO 来说，失败至少也算得上迈向成功的一小步。

不幸的是，大多数公司眼中的失败都如狼似虎。由传统 CEO 所领导的公司通常会在不经意间营造出这样一种氛围：失败可耻，羞于示人。

哈佛商学院教授 Amy Edmondson 发现传统领导者对失败是说一套做一套，这很能说明问题[①]。她问领导者有多少失败应当受罚，对方估算的数值通常是很小的一位数。但是当她问道究竟有多少失败最终受到了处罚，对方的估算值会飙升至 70% 甚至更

① Edmondson, Amy.“Strategies for Learning from Failure.”*Harvard Business Review*. April 2011. http://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure/ar/

高。她指出，领导者过多处罚失败的直接后果就是员工会瞒报失败案例，因此也就无法从中汲取教训。也就是说别人会无可避免地重蹈覆辙。

由于 DEO 并不畏惧失败，因此他所营造的公司环境不仅可以接受失败，还能从中汲取教训。既然失败在所难免，利益相关者也会认为失败属于正常现象。上司与下属合力建立起汇报失败、汲取教训的机制。与此同时，他们仍然强调要全力以赴，以最佳表现取得优异成绩。所有这些做法无不传递出这样一种信息：失败并不可耻，可耻的是没能吃一堑长一智。



Kotter, John. 1996. *Leading Change.* Boston: Harvard Business Review Press.

要帮助公司接受失败，将其视为运营中有效的一环，DEO 需要付出许多努力。他通过以下多种方式来尝试失败：提前失败、快速失败、投入失败、公开失败。

提前失败

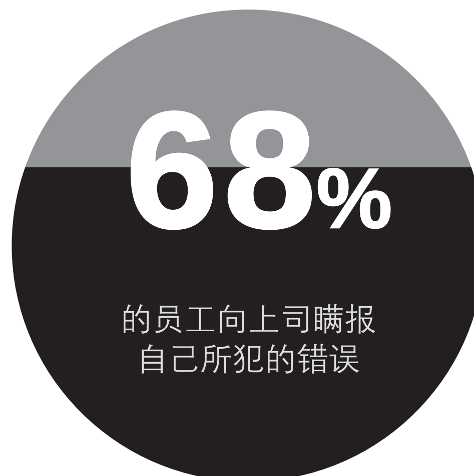
怎么样能把失败提前呢？首先，DEO 把失败与个人能力分开来看待。每个人都可以失败，包括 DEO。Netflix 的创始人里德·哈斯廷斯证实，他在 2010 年带领公司进行了一些灾难性的变革，马上致使其股价和市值暴跌。在一次 CNBC 的访谈中，他回想起那时候的举措：“我们学到了很多，是的，你可能毁于动作太慢，但也可能毁于出手太快。我们那时候迈向流媒体的步子走得过快了。”他并没有找借口辩解，只是简单承认自己犯了错并且从中学到了东西。

“如果你没有时常犯错，那说明你没做过很有新意的事情。”

——伍迪·艾伦

DEO 强调失败要失败得聪明，要让公司能从中学到东西、纠正路线，以免在同一个地方跌倒两次，同样的错误犯第二遍。对于那些愚蠢的失败，DEO 则绝不赞赏，因为这种失败不仅浪费时间和资源，还会使人们越发认定失败是糟糕的事情。如果能

从失败中总结教训、得到锻炼并推动公司发展，那么便虽败犹荣。



Edmondson, Amy. “Strategies for Learning from Failure.” *Harvard Business Review.* April 2011.

投入失败

对失败的恐惧常常表现为犹豫不决或畏首畏尾，如惊弓之鸟。但这么做会带来不幸的后果，那就是越躲避失败就越容易失败。如果我们追求目标时，不是全力以赴而是疑神疑鬼，那么这种情绪也会传染给其他人。未来也将证明自己当时并没有准备好。

“投入失败”一词其实是在提醒 DEO 及其团队在追求目标时一定要全情投入，不要总在项目加速期踩刹车。这个词还提醒 DEO 即使全力以赴也有可能失败。投入失败并非忽略反馈、冲动行事或摒弃警告。相反，它告诫 DEO 及其团队仅去追求那些彻底俘获了他们芳心的目标。

快速失败

DEO 使用的另一个窍门是把成功切割成一个个小块，然后对其进行明确定义。这不仅便于同事与客户展开协作，还帮助他们快速认识到失败并将失败降至最小。Future Partners 的创始人 John Bielenberg 有这样一个建议：如果有些机构与正在试行的变革息息相关，那么不妨与它们打些小赌。这些机构对打赌的事情可能评估得更精确，同时也可以提供一些有用的反馈意见。

硅谷成功的诀窍很大程度上依赖于快速失败。试用版发布时，人们预想到里面会有缺陷或错误。转型，即快速路线调整，是所有务实的项目计划中的一部分。创业公司的失败并非企业家事业的终结，反而可能是他下一次成功的开始。

公开失败

为了能够从失败中学到东西，DEO 力求做到两点：信息透明，责任共担。信息越透明就越容易迅速察觉导致失败的不当做法。责任共担才能确保每件事都是团队努力的结果，

不存在什么个人失败。如果团队在某件事情上尝到败果，DEO 会通过整个机制的运作来寻求解决方案，而不是从某些人身上去找。

最后，DEO 努力使人们认识到，反馈意见是后续行动的指导而非以前行动的审判。因为有时候很难获得坦诚的反馈意见，因此 DEO 需要以身作则，不断征求并留意别人对自己言行的反馈。也许他心里不太乐意，但他还是会这样做。

提升你对失败的容忍度

不断努力

设置一些小目标，让这些目标刚好超过你能够轻松完成的范围——可以达到但需要努力。再将这些小目标切分成更小的部分，直到每个部分都看似可以完成。每次为完成目标付出努力后，都给自己一点奖励，不论最终成功与否。

“烂透了的初稿”

应该有这样一种觉悟，那就是不管会有多么糟糕，都要去完成首次尝试。在写这本书的时候，Maria 奋力完成了所谓的“烂透了的初稿”。初稿的问世让整个团队都松了口气，并且使我们能够更自由地表达想法。

变得脆弱

变得更加脆弱能够赋予人力量。布琳·布朗是休斯敦大学社会工作研究所的研究教授。她令人信服地证明了脆弱并不是一种缺点，而是勇气的最佳体现。失败是无可避免的，当你接受这一现实的时候，失败就不再能够掌控你了。如果失败的现实让你感到很难受，那么你可以先隐藏自己的失败，直到你感觉这是件很自然的事为止。看看布琳·布朗出色的 TED 演讲“脆弱的力量”。

微笑着面对失败

故意去失败。找一个你不太有希望成功的目标，但还是不断努力去尝试，比如 40 岁时学跳芭蕾，刚学会一项运动就去组队比赛，蒙住眼睛打保龄球或者逆流游泳。这样做不仅能锻炼你不论面对成功还是失败都会努力争取的意志品质，还能让你品尝到从失败中学习的乐趣。

深度阅读

Being Wrong: Adventures in the Margin of Error by Kathryn Schulz

Better by Mistake: The Unexpected Benefits of Being Wrong by Alina Tugend

The Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection, and Courage by Brené Brown

Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure by Paul J. H. Schoemaker

The Wisdom of Failure by Laurence G. Weinzimmer and Jim McConoughey

在做中玩

玩耍在工作中的作用太容易被人们忽视了。现在，虽然玩耍已经不再被明令禁止，但传统领导者还是认为玩就是消遣，就是在努力的间隙透口气。不过谢天谢地，即使最严肃认真的 DEO 也意识到忽视玩耍绝非明智之举。

在大多数工作场合，玩就是休息，就是给员工提神或奖励，因为玩耍以后他们还要去干正事——工作。即使玩耍在工作中如此夹起尾巴、小心收敛，还是会被人指指点点。如果公司在休息场所上花大价钱或者请来很搞笑的教练，都会引来阵阵指责，质疑这些“非生产性”开支花得冤枉。

但是一代代学者和科学家都在研究玩耍，并且证实它在人类生活几乎每个方面均有其价值，其中当然也包括工作。不过学者的结论是否正确呢？ DEO 根本不会费劲去猜，因为对他来说，工作和玩耍密不可分，将两者割裂开来是非常愚蠢的做法。DEO 把玩耍纳入工作的各方各面：用来建立有凝聚力的企业文化、研究更好的解决方案、产生更新颖的创意。

人在玩的时候当然是轻松愉快的——玩耍是解压的灵丹妙药。但除了减压以外，玩耍以及欢笑还能将人带入更具创新力的思维状态[①]。它能够释放人们压抑的想法，使脑中闪现灵感的火花。更重要的是，人在玩的时候不太会去进行价值判断。既然用于判断好坏的滤网被撤掉了，想法就会更加自由地流淌。

玩耍对社会、情感以及认知的发展都作出了贡献[②]。玩耍不仅益智，我们在玩的时候也比其他时间更聪明，尤其是有目标要达成或有些许竞争压力的时候。举例来说，

---

① Johnson, James E. May 30–31, 2007.“Play and Creativity.”(Prepared for the Play and Creativity Conference, Tainan, R.O.C.)

② Brown, Stuart L. 2009. *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. New York: Avery.

Foldit 这个电脑游戏就给玩家设置了不同级别的关卡，所有这些关卡都是有关蛋白质折叠的。尽管这个游戏听起来没有“反人类卡牌”（Cards Against Humanity）游戏那么激动人心，但是有超过 240 000 人感觉它妙趣横生。他们在游戏中重新设计蛋白质，还帮助解释了一种病毒结构。要知道，这种病毒结构在长达 15 年的传统研究中都未被发现③。



游戏玩家	科学家
18	1

“玩”Foldit 游戏的玩家对一个已知酶进行改造，重新设计出的模型酶比之前的效能提高了 18 倍。相比之下，之前科学家仅将其效能提高了 1 倍

Marshall, Jessica. 2012. “Victory for crowdsourced biomolecule design.” *Nature.* http://www.nature.com/news/victory-for-crowdsourced-biomolecule-design-1.9872]

玩耍还可以使人摆脱别人的评价和期许，毫无压力地练习、培养技能。“角色扮演”能帮助人们为应对更加苛刻的境况做准备。假装自己是别人——比如客户或消费者——更能使人感同身受，产生共鸣。“人体风暴”（假装体验某种产品或服务）能够在研发早期就及时发现问题、挖掘潜力，这时候采取措施补救也还来得及。

玩耍除了可以帮助提升生产力，还能使人放下戒心，变得更易于接纳别人。玩耍可以很好地凝聚一个集体，这仅凭开会或其他活动是很难做到的。玩耍可以展现我们更有人情味、更有趣的一面，从而帮助不同部门和层级之间开启新的沟通渠道。

玩耍的好处如此之多，很奇怪为什么公司会觉得员工更应该工作，不过“有趣”是强求不来的。一个公司不会仅仅因为装了滑梯或名片上有奇奇怪怪的头衔而变得充满趣味。让公司变得有趣也是正经事，为了做到这一点，DEO 会把玩耍整合到公司环境和工作过程中去。

③ Marshall, Jessica. 2012.“Victory for Crowdsourced Biomolecule Design.”*Nature*, January 22. doi:10.1038/nature. 2012.9872.



DEO 不会定一天为专门的“游戏日”，也不会把玩耍与工作严格区分，而是将其与公司的日常活动结合在一起

有趣的环境

要使环境变得充满趣味，首先可以添些游戏玩具。玩具就像是病毒一样，把玩耍的心思传染给每个人。球类、拼图、乐高、毛绒玩具、水枪——所有这些玩具的存在就是为了勾引人们去玩。每当有人拿起玩具，这个人就变成了传染源，会马上把玩耍的病毒传给其他人。有玩具在手，除非你真的心情糟糕或日程匆忙，否则玩心难以抵挡。

正是出于以上原因，DEO 非常欢迎办公室里出现玩具的踪影。有些 DEO 甚至会在公司里建游戏间。他们会开开心心地把玩具扔得到处都是，比如大充气球、益智玩具、玩具枪还有其他无伤大雅、逗人去玩的东西。如果这些玩物能改善心情，那就足够了。如果它们能帮那些备受折磨的客户放松下来、开拓思路，那就是赚到了。如果它们还能激发灵感，使人产生突破性的想法，那就更是锦上添花。

有趣的过程

DEO 不会定一天为专门的“游戏日”，也不会把玩耍与工作严格区分，而是将其与公

司的日常活动结合在一起。硅谷的公司就有很多办法让员工边做边玩。比如，谷歌公司的“20% 创新时间”就鼎鼎大名。这是一个非官方项目，允许工程师每周花大约 8 小时做自己想做的事。这种玩耍的自由不仅吸引着优秀才俊，还鼓励员工挖掘那些未被留意的有趣领域。

DEO 可能会组织竞赛，使同事之间展开竞争或提升销售业绩。他可能把会议安排在滑雪山坡上或把策划会开在动物园里。尽管娱乐性很强，但绝不是些无聊琐事。将玩耍融入日常工作能使员工热情高涨、干劲十足。同时，人们的灵感得到激发，很有可能在玩过之后对某个重大问题茅塞顿开。

DEO 自己就工作和玩耍两不误，为员工树立了良好榜样。他会反复琢磨那些玩笑和恶作剧。他笑口常开。他欣赏那些淘气的职员和总是开开心心的实验室技师。他喜欢每天工作中都充满乐趣，希望玩耍不要早早结束。

增强你的玩兴

打球

如果公司还没将玩耍结合到日常工作中去，那就一点点改变它吧。建一支垒球或足球队。把某天晚上定为“游戏之夜”。在那一天，员工可以开展游戏，互相挑战。如果遇到阻力，那么试试打保龄球或者迷你高尔夫。

加入在线游戏大军

加入到全世界千万人群的阵营，共同享受大型多人在线游戏的乐趣。这些玩家通过虚拟人物在游戏中扮演各种社会角色，乐在其中。你还可以考虑加入类似 Solve It for Science 的社团，里面的人们玩着解决各种科学难题。

带玩具去开会

下次开会的时候，把玩具带去。把它们放在桌子中间，然后耐心等待。最终肯定会有人拿起这些玩具玩，接下来每个人都会参与进来。放什么玩具？到专门卖办公室玩具的网店逛逛吧。

一起出去玩

组织部门或公司出游。组团去看棒球赛或音乐会。试试一起去划皮艇或登山。一起在首映日那天去看大片；如果团队够大，把那个电影放映厅包下来吧。

从头开始

如果这么多年来你都没有玩过，那么先从最基本的做起。周末到游乐场逛逛，试着荡荡秋千。接下来买辆滑板车，然后围着你所在的街区滑几圈。跟十岁小孩一起玩大富翁，最好找个树屋在里面玩。如果你想想这些游戏都感到别扭，那更得多去玩玩这些游戏了。

深度阅读

Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul by Stuart Brown
Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture by Johan Huizinga
Creative Intelligence: Harnessing the Power to Create, Connect, and Inspire by Bruce Nussbaum

迭代与进化

我们对于进化有种根深蒂固的印象，那就是人是由猿平稳顺畅地进化而来。但这只是对整个进化过程的概括描述。具体过程中其实包含着不计其数的反复迭代，天长日久才慢慢由猿变成人。DEO 也乐于采用这样的迭代过程，使自己的生意能够慢慢进化发展。

对于 DEO 来说，改变是永恒的。正因为如此，机构改革不仅不是非常举措，反而是正常状态。创新不应被束缚在实验室里，也不应仅用于创新产品或服务；创新应当自由地在整栋办公楼中尽情流淌，浸润公司的每个角落。

就像任何进化中的生物一样，公司也能感知环境并作出反应，也能根据需要发展实力、增添能力。这是一个不断自我修正、满足新需求的过程。工作岗位和就职人员会定期轮换。如果新项目需要较强的人际技巧，那么人事资源主管可能就任该项目领导。如果项目要求注重细节，那么统计师可能会发现自己摇身变为管理者。

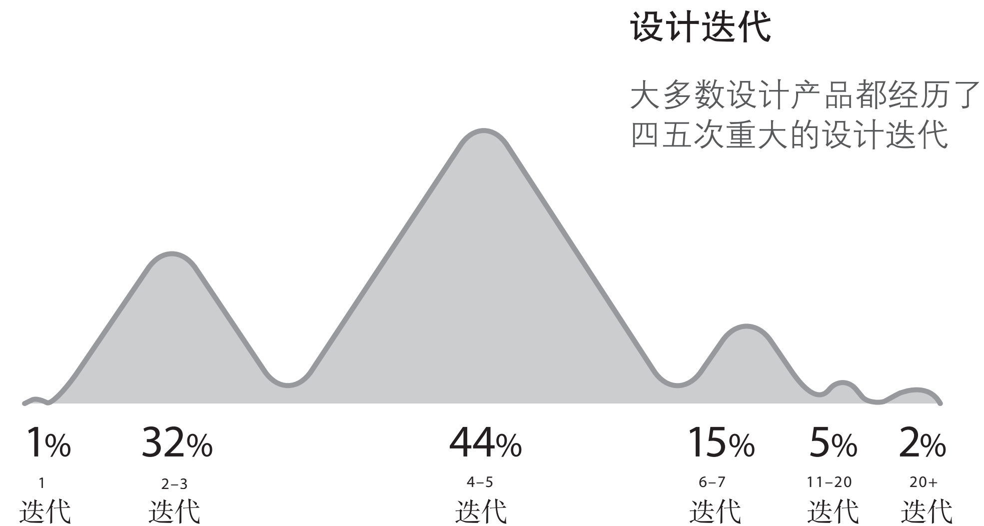
有人觉得这种频繁的人员流动十分混乱。传统 CEO 则可能以为公司秩序被完全打乱，要好好整治一番。但 DEO 则会认为这种人员流动不仅合理而且自然。他知道持续不断的迭代修正能使公司变得既灵活又敏捷，而做到这两点不仅能满足市场要求还能获得丰厚回报。他知道这样能迫使员工精进技艺，用发展的眼光看待问题，从而将公司的调整和路线修正视为家常便饭。

在创新中运用迭代的方法，并将其视为惯例和业务流程的一部分，带来的好处不计其数：定期调整公司的方向不但鼓励员工积极反馈，还能从利益相关者那里获得最真实的想法；误解和困惑会很快被人发现并得以解决；模块化的工作量便于在团队间均衡分配；成本更易评估；系统更易更新；学习成果得以更迅速、更频繁地循环

利用。最终，风险可能反而降低了①。

像亚马逊、苹果、Facebook 以及谷歌这样的公司巨头在相对较短的企业历史中，始终坚持着设计迭代。创业公司也遵循着埃里克・莱斯在《精益创业》一书中的建议，学会创造“最简化可实行产品”（MVP），并通过这种方式花最少的时间、精力和金钱来测试并优化公司的想法②。拿最近的一个例子来说，2012 年的总统竞选期间，奥巴马的竞选团队不断测试并优化社区服务软件，从用户那里得到民意反馈。与之形成鲜明对比的是罗姆尼的团队，他们开发和部署的软件没有经历过任何迭代升级或实战测试。在竞选当日，奥巴马的系统运行良好而罗姆尼的却崩溃了③。

尽管这种进化过程有诸多好处，但也会产生危险。对公司来说，毫无方向的反复无常造成的伤害不亚于骄傲自满、不思改变。对项目来说，多个模块和版本散落各处而又缺乏管理所造成的伤害与僵化不变的模式同样致命。要通过快速迭代为公司指明航向，DEO 需要富有凝聚力的船员和出众的导航本能。



Aberdeen Group. Jun 2006.“Managing Product Relationships: Enabling Iteration and Innovation in Design.”

---

① Murphy, Cliff.“Reducing Risk and Increasing the Probability of Project Success.”http://www.projectsmart.co.uk/reducing-risk-increasing-probability-of-project-success.html

② Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

③ Kolakowski, Nick. January 9, 2013.“The Billion-Dollar Startup: Inside Obama's Campaign Tech.”Slashdot. http://slashdot.org/topic/bi/the-billion-dollar-startup-inside-obamas-campaign-tech/

带动他人

当五年商业计划和明确的操作指南都不复存在的时候，很大程度上要依赖于人际关系。同事放心地让 DEO 去作即兴的决策。DEO 一方面想要推动公司向前发展，另一方面又意识到自己的威信可能受到威胁，他努力在两者之间找到平衡。没人指望别人完美无缺，但是要让公司顺利航行，基本的真诚、开放和信任是必需的装备。

DEO 公开谈论迭代的重要性，并且亲自负责将这种认识传达给公司上下，因为他认识到改变必须发自群体而非领导命令。他会让员工了解公司的大致发展路径，同时又以开放的心态听取利益相关者的顾虑和建议。他明白公司里的每一个人，以及公司所有的客户、合作伙伴和消费者，都在一条船上。

展望未来

想要知道目光短浅的公司落得什么下场，我们不需要去翻看历史档案。柯达，这个在十年前位居相片业统治地位的巨头，错误地判断了数码摄像这片汹涌的海域。Blockbuster，这个长久以来的视频租赁之王，错误地计算了云视频的冲击力度。Hostess Brands 的纸杯蛋糕曾经装在数百万个午餐盒中，却错误地认为健康食品趋势的大浪不会将他们淹没。

为了免于此种悲惨命运，DEO 借助于商业中的高能望远镜，即趋势报告、细致的人类学研究报告以及深思熟虑的战略会议。各种见解如涌动的暗流，帮助 DEO 对未来进行预测，他看到从现在到未来的航线并不是笔直的。这些见解促使他及周围的人探究未来的各种可能性，迫使公司驶向新的方向。

保持灵活，但不失坚定

如果公司拥有明确、切身的核心价值，那么以这些核心价值为桨，起伏不断的变化和革新就变得更容易让人忍受。每天的路径可能不同，但航行中的公司始终在向它追求和珍惜的目标前进。

这并不是说公司愿景和价值观在 DEO 手里始终不变。它们也可能会进化，但是变化的速度更慢，需要思索的也更多。不能将改变公司价值观视为迭代，那是一场全新的旅途。

采取明智的策略

要进行明智的迭代就必须持续学习，不断产生新知识，定期分享成果、坚持自我修正。这落实到行动上就是无休无止地研究，为的是搞明白消费者是怎样变化的。这意味着要定期召开头脑风暴会议，让新想法不断涌现。这意味着必须快速做出概念原型，进行试用版测试——这也会成为常规做法。

这还意味着会不断产生实时的数据流。反映月度或季度状况的会计报告可能对慢吞吞的决策有用，但比起每日甚至每时的点击率、点赞数、访问数以及购买量，则逊色不少。

学习迭代与进化

重复修改

下次你需要写报告或完成任务时，通过不断修改的方式将其完成。先把一份粗糙的初稿鼓捣出来，不必太过追究细节。让别人审阅一遍（告诉那人这只是一份初期草稿）。将他们的反馈纳入进来，再写第二版草稿。重复这个过程直到任务完成或同事开始躲着你——两种情况出现任意一种即可停止。重新看看之前所有版本的草稿，看看它是如何进化的。

查看进步

看一下你所欣赏作品的早期版本。不论是艺术品、音乐、文学或者年报，回顾一下它们早期的样子。这能使你对迭代产生有趣的看法，明白迭代是如何激发并影响创造力的。

传球给别人

开始画幅画或者写则故事，然后让别人来补充。不断把这幅画或这则故事交给别人完善，让别人来制定它进化的方向。当这幅画或这则故事完工时，把它挂在墙上，让它不断提醒你放手并不意味着丢球。

该扔就扔

学会删除。扔掉不再需要的东西是进化的一部分。改变你的工作风格、视角、人际关系或想法。仔细审视你所喜爱的行为方式或观点，确保它们没有变得陈旧落伍。要有勇气结束成本高昂的错误，避免铸成灾难性的大错。

深度阅读

Organizations Evolving by Howard Aldrich and Martin Ruef

Dealing with Darwin by Geoffrey A. Moore

The Lean Startup by Eric Ries

The Science of Serendipity: How to Unlock the Promise of Innovation by Matt Kingdon

克里斯·安德森（Chris Anderson）

TED 大会总策划



克里斯·安德森在人群中并不起眼。他举止文静，似乎更适合当化学家或牧师，而不是 TED 的总策划。TED 致力于传播“值得传播的思想”，它作为非盈利性的新兴媒体，已大获成功。

我们在安德森位于纽约的办公室里采访了他。房间中的现代家具和暖色调的硬木地板搭配在一起，让人感觉十分舒适。屋外传来城市的喧嚣，在这样的背景音下，安德森向我们讲述了他的事业——只有 DEO 才可能设计出的事业。

你还是个孩子的时候，觉得自己长大了会是什么样？

我那时候想成为一名兽医。我的父亲是医生，我想跟他不一样，而且我很爱我的狗。大概就是这样一个逻辑。但这种想法没有持续很久，后来我基本上听从命运安排，认为自己会成为一名医生。从长远来看，帮助人们好像比帮助动物更有用一些。

让人高兴的是，在差不多 18 岁时，我明白自己要是当医生的话，肯定是个庸医。搞清楚这一点让我欣喜若狂。我根本记不住那么多细节，对病人也没耐心。我对生物学很感兴趣，但是一想到还要经过三四年培训，然后无休无止地跟一个个病人打交道，我就感到非常、非常有压力。

大众传媒在那时候看起来是个激动人心的行业，这可能是因为我生性内向，以为搞传媒可以减少与他人一对一的接触。新闻工作在我眼中就是写出很多文字，如果文章够好，就可以通过富有魔力的印刷媒体让潜在的数百万读者看到，这一点光是想想就让人心潮澎湃。我一直都徘徊在文字和科学之间，能将两者有趣地结合起来的职业，我还真是没找到几个。

家庭电脑最早出现在英国市场大约是在 1981 年，那年我一把电脑买回家就被它彻底吸引了。我发现了自己内在的极客特质——事实上，这种特质一直都没有消失。我

刚开始时做了几种不同的新闻工作，后来成为了一份电脑杂志的编辑，我感到十分兴奋。干了大约有一年，然后就出来创业了。

你从编辑变身企业家，这种转变是有意为之还是事出偶然？

一开始并不是有意为之。我的家族里就没出过商人，我脑子里也从没蹦出过要成为企业家的想法。在成为电脑杂志编辑以后，我突然发现可以去做一些更小规模的杂志，这深深地吸引了我。这些小杂志可以用电脑上的排版文件打印出来。如此一来，如果三个孩子有台家庭电脑的话，实际上就可以设计并印出一本杂志。

事情就这样开始了。我离开了最后一份杂志的工作，不再给人打工。三个月后，我们自办的小杂志就在英国开始卖了。每次想到这里我都觉得不可思议。那时候还没有互联网，人们的兴趣只是以各种小众话题的形式爆发出来，尤其是围绕着电脑的一些兴趣。我们都有过那种疯狂的商业经历：第一年开始赚钱，第二年规模、员工和利润翻倍，然后在之后的七年里年年如此。我们能够聚集起一帮非凡人物，他们都乐意为彼此工作，同时还吸引着其他优秀的人，这种经历真是妙不可言。

那个时候对你来说，最重要的是什么？

我们是一家小公司，每个人都沉浸在激情中。公司当时的口号就是“有激情的媒体”。作为传统媒体的叛军，我们想要与那些大出版商较量一番。我们的秘密武器就是对读者真正的阅读需求有深刻的、发自内心的理解。我们招聘的时候，不会因为对方做过传统新闻工作就录用他。我们雇佣的人都是对某些主题有激情的人，比如电脑极客或者电子游戏狂人。我们公司处处都充斥着人们的激情。

一方面，作为传统媒体的局外人，挑战那些规模大得多、资源丰富得多的大公司十分令人兴奋。我们有读者也能感受到的一腔热血，还有几个别人没想出来的好点子，比如把杂志和软件打包出售。对于我们来说，读者为什么乐意花双倍价钱买我们的产品套装而不去买传统杂志，这是显而易见的。但是对于其他出版商而言，弄明白个中缘由真是花了很长的时间。

你是从什么时候开始把自己看作一位领导的？

我们开始创业的一年后，我才意识到这一点。那时候我们推出的第二份杂志已经很成功了。看到读者对第二份杂志的反应，我们都禁不住惊呼：“不会吧！”于是我心

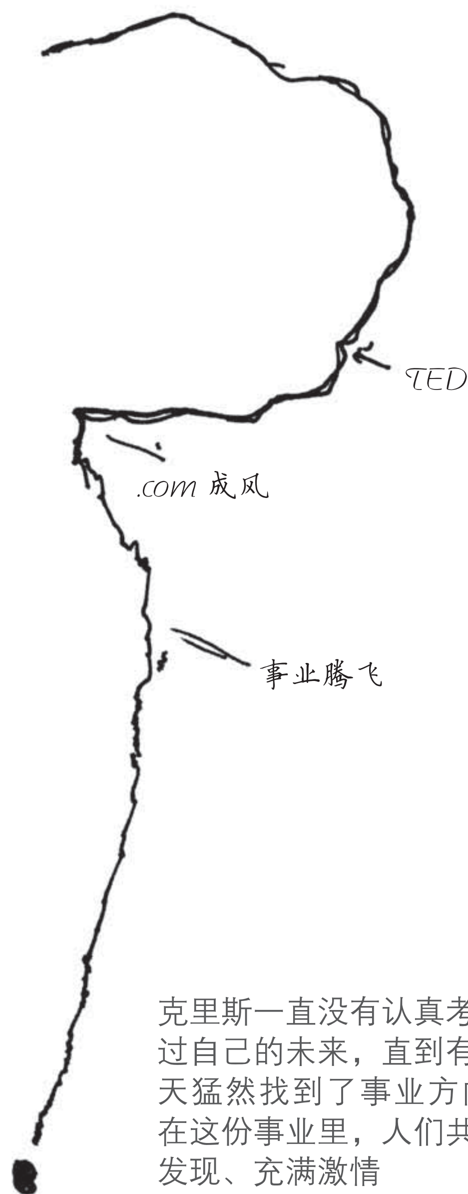
中盘算："这样下去肯定没问题，而且以后还会有更多杂志问世。"那时候，我们就是在做自己酷爱的事情。我以前从没想过能够实现，当时兴奋得脑袋都要炸了。

你那时候的领导风格是怎样的？

我肯定不是那种发号施令、控制欲强的领导。我努力用自己的热情来领导别人。你要知道，谁的想法最好谁就胜出。

我会说："伙计们、伙计们、伙计们！我们可以做这个！"或者"这样子出来绝对棒，为什么呢？是这样……"或者"如果你这样……这样……这样做，人们会非常喜欢！"

经常会有些想法在我脑子里狂呼乱叫，结果说出来会碰一鼻子灰，或者最终事实证明这些想法并不成功。但是各种选题的点子绝对是层出不穷。我们不断发布。在第一个7年里，我们发布了32份大获成功的杂志——总共发布了40份，但是其中8份失败了。32份杂志活了下来，而且一直赢利。整个过程让人热血沸腾。我们所做的就是"去争取""去尝试"。



克里斯一直没有认真考虑过自己的未来，直到有一天猛然找到了事业方向。在这份事业里，人们共享发现、充满激情

在工作中，你有哪些强项？

我用想法激发人们的兴奋点。不论是个人层面还是社交层面，我都不认为自己在领导别人。世上几乎所有人都能做得比我出色。但是如果说到"这里有个绝佳的点子，

我来告诉你原因”，我绝对是个鼓动人心的好手。

很多时候你会碰到这么一瞬间，点子“啪”地卡对了位。有很多词适合用在这儿：冒险、设计、想象。人类就是有这样的本事，可以玩转未来，可以在脑海中形成未来某个东西的模型，然后在脑子里不断修改完善，直到“啪”的一声有个点子卡对了位置。这时候不管原因是什么，你都会说：“就是这样。”

内向的人或者说更沉浸于自我的人有一个好处，那就是你在点子卡进的位置停留得更久，你会在内心世界不断玩味未来。我是一个非常以未来为导向的人，一直都向前看而不向后看。如果有个东西合乎未来的口味，那么它就对我的胃口。典型情况就是把不同来源的想法放在一起。这些不同的东西在你脑子里盘旋，但你就是感觉哪里不太对头。直到突然间，有东西非常非常对你的胃口，就好像“啪”的一声，恰好卡在了你的脑子里。

“我肯定不是那种发号施令、控制欲强的领导。我努力用自己的热情来领导别人。”

你有时候凌晨三点醒来，兴奋异常。你马上跑去把你的想法解释给别人听，甚至解释时结结巴巴、不修边幅，但是你眉飞色舞、激情澎湃，于是这个点子胜出。人们接着说“哇！那绝对靠谱，真是酷！”，一群人都兴奋起来，最终你就能实现这个想法。

你如何保持创造力?

你越是把自己置于各种意想不到的刺激之下，就越有可能获得那种“啪”的重要时刻。你肯定听说过，史蒂夫·乔布斯在很大程度上将他的成功归功于里德学院的书法课。

当然，TED 最美妙的时刻就是你听到开头内容，感觉这个人绝对不怎么有意思，然后“叮！”，产生强烈共鸣。我就有过这种体验，那是多年前看舞蹈团表演的时候，听到有些人在说：“是啊，舞蹈也在变呢。多亏了 YouTube，小孩子能与世界另一边的同龄人互相学习了。”我想：“好家伙，这不正是 TED 演讲者之间发生的事情吗？”人们正在互相学习——认识到这一点竟然是在这么毫不相关的场合。你必须在锅里放很多不同的原料，然后再搅拌，才会产生奇妙的效果。

你是否遵循某种固定做法？

如果说我有固定的做法，那就是把有创造力的人聚集到一起。以前我们办各种演讲的时候，June Cohen 非常积极地参与进来，一些外部人士还建议我们在网上放点东西。一开始的时候是当作试验。最初的 6 个演讲上线之后，我看到了人们非常强烈的反应，感到非常吃惊。有了人们的热情回应，我们也变得兴奋起来。基于这些观众的电子邮件，我们立即将 TED 从原来单纯的实体大会转换成网络盛会。

如果你是个比较传统且有控制欲的人，会希望自己可以衡量、知晓所有事情，不愿冒任何风险，那么你肯定不会像我们这么做。你会觉得身上的压力难以承受。所以你要解决的核心问题是在一定程度上接受混乱状态，同时认识到在这段时间里，一点点“放手”的心态就能够产生难以置信的力量。有舍才能有得。有时，“放手”处处让人心神不宁，不过你要学会适应。

女士们、先生们，如果你想要一个毫无错误的维基百科，那你就根本不会有维基百科。接受现实，然后继续前进。我的意思是说，是的，要有规则，把这些规则尽量公布给大众。让社群来帮助你执行这些规则，不断迭代改进。不需要告诉人们不能做什么，但是你可以向他们展示怎样做才能变得更棒。我们帮助人们了解怎样才能成功创新，怎样才能成功指导演讲者。我们尽快把知识传播出去，让人们彼此学习。

你有没有过失败经历？

整个 TEDx 实验就是建立在失败或者说一种失败的形式之上的。我们举办了盘古日活动（Pangea Day），让世界各地的人在同一时间看电影。那是个很棒的活动，在很多方面都产生了美妙的体验，但是从财务角度来看，却是个惨痛的失败。我们没有足够的赞助商，那个项目真是难以想象地烧钱。但是其中有一点经验既不昂贵也很成功，那就是允许人们以自组织的方式独立组织活动。有一千五百人已经这样做了。

我们注意到了这一点，进而思考也许可以将 TED 体验带到草根阶层，但又担心造成品牌的滥用——我们很珍惜自己的品牌，绝不会滥用。所以，我们聚在一起进行头脑风暴。突然某一刻，一个点子“啪”地出现，这就是 TEDx。TEDx 感觉上与 TED 非常相近，人们会争先恐后地参加这些活动，但是又与 TED 有一定差别，因为它是自组织的。这种感觉很对头，我们强烈感觉到应该试上一试。



一个优秀的协作团队，共同努力创造 TED 体验

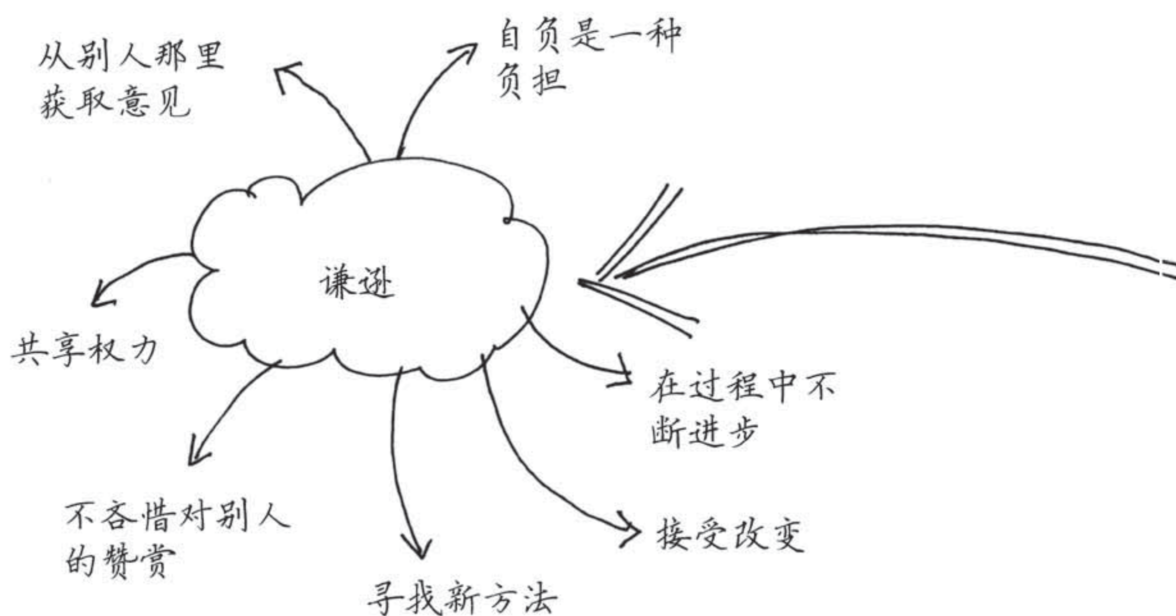
“接受混乱状态，同时认识到在这段时间里，一点点‘放手’的心态就能够产生难以置信的力量。”

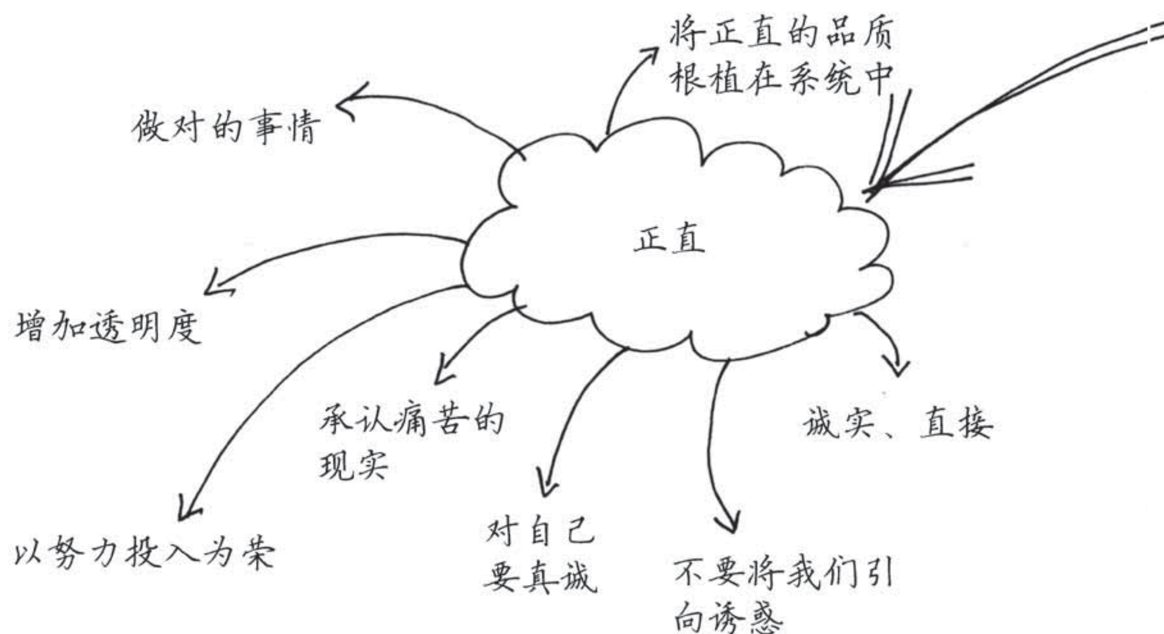
你希望别人都知道你的哪三点？

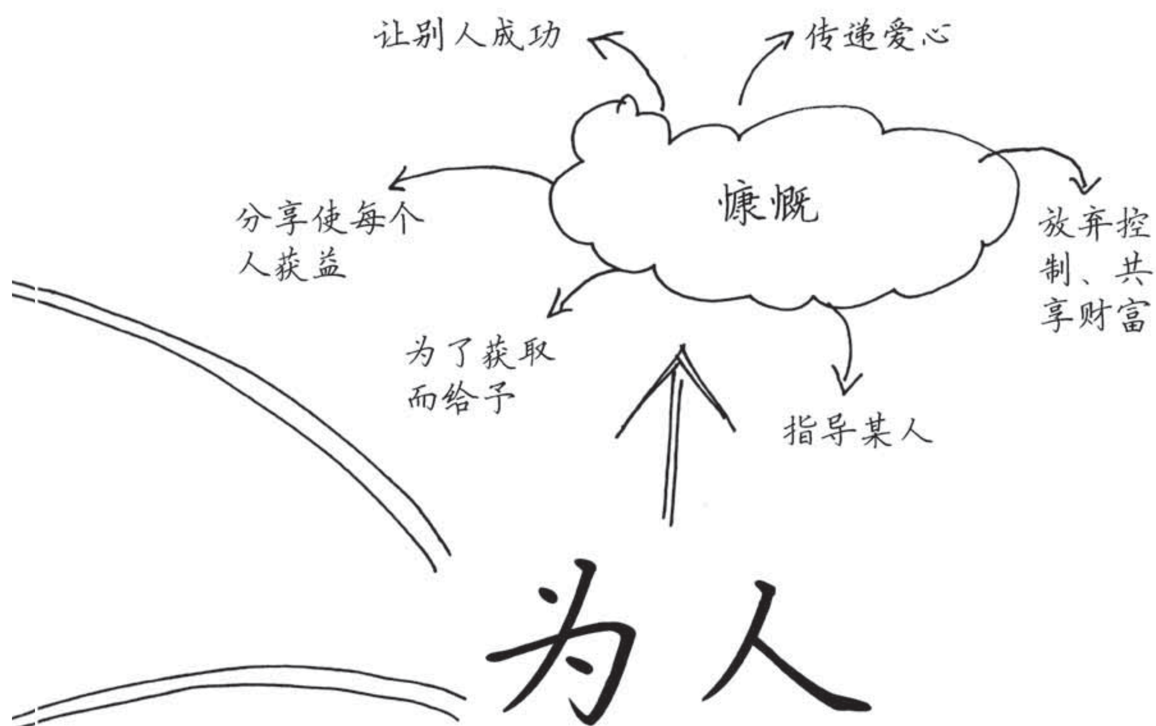
我希望别人知道我是个永不退休的人。我会一直参与到世界上各种各样的想法中去，直到死去。当一个人不能再参与其中的时候，就该离开这个世界了。我希望别人认为我是个慷慨的人。在这个相互关联的世界里，你有理由认为大方一些其实是明智之举，因为很多事物传播得很快。你对别人慷慨，别人也更乐意回报给你慷慨。慷慨是有传染性的，而且我认为它也是 TED 能够取得成功的核心。最后，我希望别人把我视为一个梦想家，一个对新鲜想法着迷的家伙。

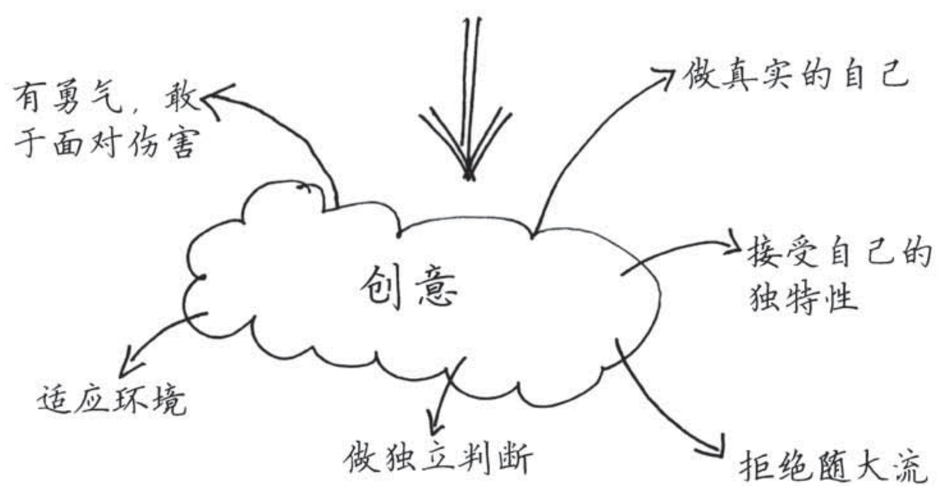


为人


从别人那里
获取意见
自负是一种
负担
谦逊
共享权力
在过程中不
断进步
不吝惜对别人
的赞赏
接受改变
寻找新方法


将正直的品质
根植在系统中
做对的事情
正直
增加透明度
承认痛苦的
现实
诚实、直接
以努力投入为荣
对自己
要真诚
不要将我们引
向诱惑


让别人成功
传递爱心
慷慨
分享使每个人获益
放弃控制、共享财富
为了获取而给予
指导某人
为人


有勇气，敢于面对伤害
做真实的自己
创意
接受自己的独特性
适应环境
做独立判断
拒绝随大流

正直

多么简单的一个词，多么丰富的内涵。为人正直指的是恪守自己的价值观、信仰和原则。这意味着不管结果如何都去做对的事，意味着有时为了信守承诺而蒙受损失，意味着决不为达到目的而不择手段。

正直的 DEO 不论对人对事都遵循诚信、公道、表里如一的准则。如果有位 DEO 是素食主义者，他会允许员工吃荤菜，但客户列表中绝不会包含美国养牛者协会（National Cattlemen’s Foundation）。如果有位 DEO 是和平主义者，他绝不会去与国防部合作。

正直的 DEO 会向他人明确表达自己的价值观。他与利益相关者坦诚相待、开放交流，使对方了解公司的目标以及实现途径。他虽然不会把脑海中蹦出的每个想法都公开，但是却十分乐意谈起公司的流程和决策。正直的 DEO 会直面痛苦的现实，而不会采取模棱两可的立场。

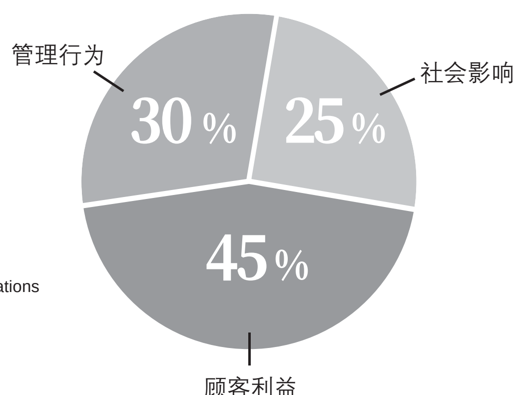
为人要正直，在这一点上 DEO 不仅严于律己，还鼓励同事也严格要求自己，但这种做法可能会带来损失。正直的品格经常会与利益，尤其是短期利益，发生冲突。为了恪守价值观或承诺，DEO 可能必须故意忽略热门的趋势。他可能会避免在某个国家做生意，即使这个国家有大量的潜在用户。他可能需要对重要客户说：“不，谢谢。”他可能需要在一段时间内做亏本生意，直到出现一个足够大的市场，不仅足以支撑公司运营，而且认同他的观点。

谈到正直，就很难不提及与之紧密相伴的美德：真诚。如果 DEO 崇尚正直，那么他别无选择，只能确保真诚。他必须遵守这样一句箴言：“做真实的自己。”真诚，不论是在个人层面、品牌层面还是公司层面，都意味着展示出来的情况与实际情况要一致。可惜的是，尽管大多数领导者都称颂真诚，但真正做到的却少而又少。

人们感受到的真诚

消费者感受到公司的真诚，主要包含三个方面：产品及服务、管理行为、社会影响

FleishmanHillard. 2012. Authenticity Gap: Managing Expectations and Experience.



最近 FleishmanHillard 进行了一项研究，测量了所谓的“真实差距”[①]，即消费者对某个公司或行业的期待以及真实体验之间的差距。由于消费者越来越期待与所购品牌保持联系，因此他们也同样期待公司能够依照承诺或约定以诚相待。这不仅限于产品满意度方面，还包括公司的管理行为和社会影响。

如果公司态度不坦诚，也就是夸下海口却实现不了，就会有损消费者与品牌之间的关系，用再多的客户服务或再高的折扣率也无法弥补。在另一方面，如果公司的所作所为与其价值观毫无二致，既正直又真诚，消费者就会转而向朋友、家庭甚至陌生人宣传、推荐这个品牌。

DEO 十分珍视正直和真诚这两种品格，哪怕它们会成为公司的沉没成本（sunk cost）也在所不惜。不过谢天谢地，这两种美德并不会真正成为公司的负累。尊重并鼓励这种价值观的公司不仅取悦了更多的消费者，运营也变得更加顺畅[②]。愿景以及价值观会融入到每日活动中来，成为每个人日常行为强有力的指导原则。如果有人不赞同公司目标，公司并不鼓励这些人掩盖自己的观念，而是会鼓励他们离开。这样，信任感会在公司四处蔓延，使执行决策和分派任务变得更加容易。

DEO 要想培养公司正直的品质，就必须将其构筑在公司的运营系统当中。他要在变幻莫测的形势中认清挑战，并且不断审视自己以及公司的决策是否正直，来维护这一美德。

“真正的正直就是即使不会有人知道，仍坚持做对的事情。”

——奥普拉·温弗瑞

① The Authenticity Gap, 2012, FleishmanHillard.

② Covey, Stephen M. R. 2011. *The Speed of Trust*. New York: Free Press.

将正直的品格系统化

确保机构正直需要花费 DEO 的时间和精力。这种品格没办法靠咨询顾问发明出来，也不能假装太久。最好能在开始时就准确界定公司的愿景和价值观。如果这些观念不能精确反映公司的作为和 DEO 的信念，那么它们的存在弊大于利，就应该仔细进行修改。如果愿景和价值观很新潮，能够在“最流行的公司愿景”列表中看到，那它们很有可能与公司的行为根本不匹配。如果愿景和价值观模棱两可，那么它们虽然大致符合公司的行为模式，但却无法与其他公司区分开来。

接下来有一个很好的做法，就是让流程透明。DEO 对于透明度有不同的喜好，而且对于有些信息来说，保密是非常必要的。但是员工应该在最大限度内知晓并且尊重公司的决策过程。这包括清晰理解领导的角色和职责，公司的赢利方式，以及生产过程对社会以及地球环境的影响。

要实现流程透明就需要 DEO 以诚相待、直截了当。DEO 会与员工沟通某个决策的全部后果，通过这种方式鼓励公司上下以诚相待。不管是赢利、失利、成功或犯错，都做到开诚布公。当 DEO 改变原有立场或采取看似与公司价值观冲突的新立场时，他会出面承认改变了立场，并解释新立场的合理性。

维护正直的品格

打造正直的公司很难，维护公司的正直也具有挑战性。DEO 每天都面对着各种诱惑。这些诱惑可以让公司降低成本、避缴税费、紧缩编制、无视环境破坏，它们引诱公司采取各种负面行动，提高盈利水平。当竞争者采取这些行动而没有受到惩罚时，DEO 所承担的压力更大。但这正是对正直的终极考验：做正确的事，即使形势艰难。

DEO 也像我们一样面对诱惑苦苦挣扎，但是时刻准备着承受这种压力。他们认识到，哪怕一点点不诚信或不真诚的行为都会让企业坠入万丈深渊。他要求周围的人充当监督者，在公司的正直品行受到威胁时，提醒决策者注意。

DEO 还为优化公司的价值观作好准备。他鼓励利益相关者提供协助，通过共同创造新产品和服务，通过集体讨论和持续对话，使公司的价值观得以进化。DEO 知道公司不能固步自封，愿景和价值观也必须与时俱进。如果人们领悟到公司价值观的核心精髓，那么与早期版本同样真诚的新版本也会出现。

提升你的正直品格

了解自己

正直始于自我意识。获得自我意识对于正直和真诚来讲至关重要，毕竟，如果你连自己是谁都不确定，就很难做到对自己真诚。一方面，自我意识会自己慢慢形成；另一方面，方法、指导、训练甚至自助书籍都可能加速自我意识的形成。

被人了解

如果你已经对自己了解得比较透彻，那么看一下别人眼中的你是否也是这样。如果你内心是个羞涩的极客，但是在同事面前却表现得像个喜剧演员，那么他们喜欢的是你本人还是你所模仿的人呢？如果你真正的自己是个放荡不羁的艺术家，但在办公室里却是个安静的分析师，那么究竟又是谁在主导呢？当社交网络出现以后，将自己的公众形象与私人空间中的形象合二为一的难度也越来越大。不要去分享那些你认为很隐私的东西，但是要让别人大致了解你的非职业生活的情况。如果他们觉得非常惊诧，那么你得努力使两个自我更好地统一起来。

信守承诺

记录你给出的承诺。这看起来像是细枝末节的小事，但是要把你曾经答应过别人的事列成清单，这不仅能充当备忘录，还有助于限制承诺的数量。当这张清单变得越来越长时，你就越来越能意识到自己现在的责任，并且不太会答应新的请求了。

近朱者赤

避开那些不重视正直品格的人。多样性通常会带来好处，但是除非有殉道者情结或者是位狱警，否则不要花时间跟不正直的人打交道，另找一些新同事吧。

深度阅读

Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality by Dr. Henry Cloud

The Integrity Dividend: Leading by the Power of Your Word by Tony Simons

Honest Business by Michael Phillips and Salli Rasberry

True North: Discover Your Authentic Leadership by Bill George and Peter Sims

All Marketers Are Liars by Seth Godin

谦逊

要解释谦逊的含义，最简单的说法也许就是“傲慢的反义词”。如果说傲慢是对某种优越性和支配性的夸张感受，那么谦逊就是承认自我局限，努力自我修正。也许谦逊并不是所有 DEO 原有的品德，但却是他们都在追求的理想品质。

如果说傲慢源自对自我的关注，那么谦逊就来自对更高理想的追求——在崇高的使命和远大的目标面前，自我显得不那么重要。吉姆·柯林斯的经典著作《从优秀到卓越》赞颂了谦逊的重要性，他认为谦逊是优秀领导者至关重要的品质之一。但这都是老生常谈了，对于当今这一代人来说更是陈词滥调，因为这一代是在急躁、自私、世风日下的环境中长大的，周围充斥着无良的金融强盗、自恋的博客撰稿人和抢镜的政客。领导者不需要自我彰显就可以受到尊敬和崇拜。事实上，在这样一个持续变化、充满破坏式创新的时代，过于自我其实是一种累赘。

DEO 十分珍视自己以及同事身上的谦逊品质。他们明白这种品质中蕴含着人们的自我价值和“适度”的骄傲。真正的自信是沉着的，真正的热情是有目的的。

但绝不是说谦逊必然伴随着温顺。恰恰相反，温顺说明顺从和屈服。DEO 看到人们表现得很温顺会感到惴惴不安。但是谦逊的人会承认自己有“错误盲点”（error blindness）。凯瑟琳·舒尔茨在她的《犯错的价值》一书中对该词进行了解释：错误盲点是指人们容易对自己可能犯错的地方视而不见。

就像大多数人一样，DEO 也希望相信自己是对的，但经过长期以来的锻炼，他们已经接受了自己也有可能犯错的事实。正是因为有了这种认识，DEO 方能更为正确地看待自己，密切监控自己的一言一行，看看自己是否持有偏见，或者下结论是否太过仓促。如果听到有人说：“我们一直都是这么做的”，就会感到忧心忡忡，就会熬

夜讨论最近的决策究竟是明智的还是愚蠢的。

有趣的是，DEO 的谦逊使他能够大方地夸赞别人。这当然会为他赢得更多朋友，同时，这种做法还相当实用。与其他做出贡献的人分享荣誉，对别人的能力充分肯定，能够促进合作，增进感情，使人感到公平。当结果不尽如人意时，坦然承认自己负有责任，把重心放在解决问题上而不是归咎于他人，从而建立全力以赴、谋求创新、相互支持的公司文化。

不断进步

DEO 承认自己可能犯错，这不仅将他从对完美的追求中解放出来，还能鼓励他不断谋求进步。因为他知道自己可以不断进步，所以自己不需要在各方面都尽善尽美，周围的人也能感受到类似被解放的感觉。

要不懈寻求进步就意味着要以开放的心态对待反馈意见和变化。对于 DEO 来说，这个过程并不是被动的。他会主动向别人请教，并希望对方不吝赐教。他会去接触专家、客户、代理商、合作伙伴以及任何能够给予新颖或深刻见解的人。他会鼓励跨领域、跨部门的合作，并从中寻求新视角或新方法。他为集体成员提供丰富的资源（多变的信息、新鲜的体验以及能够说明问题的数据），然后与众人一起创造成功。

“谦逊不是把自己看低一些，而是少为自己着想一点。”

——C. S. 路易斯

他会与专家、客户、代理商、合作伙伴以及任何能给予新颖见解或深刻视角的人沟通，看看自己能够如何提高。通过接受别人的批评和建议，DEO 调动了利益相关者的积极性，并赋予同事以力量。他激励各个层级的员工更加努力投入，拿出更出色的表现，并鼓励他们减少官僚主义作风。他把目标置于自我之上，从而为每一位员工的工作赋予更宏大的意义[①]。

当 DEO 承认自己需要教练或培训师时（正如卡尔·巴斯和 Jesse Ziff Cool 在人物访谈中提到的），并不会使自己的尊严受损，也不会使自己的能力受到怀疑。恰恰相

① Alimo-Metcalfe, Beverly and John Alban-Metcalfe. *Engaging Leadership: Creating Organisations That Maximise the Potential of Their People*. CIPD. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F72D3236-E832-4663-ABEC-BCC7890DC431/0/Engaging_leadership_STF.pdf

谦逊	傲慢
接受自己可能犯错	坚称自己永远正确
谦恭有礼、尊重他人	藐视他人
宽容	自以为是
沉着自信	虚张声势
感恩	居功自傲

反，这正体现了他们的自信与灵活。另外，DEO 也为别人树立了榜样，告诉别人如何、为何、何时去寻求指导。这些做法无不增强了这样一种价值观：把自己看作不断努力进步的人[②]。

更高的目标

DEO 并不是以自己为核心来建立公司的，而是为了实现凭一己之力无法实现的想法。扩张团队的目的不是为了提高身价或者扩大权利，而是因为发现团队成员与自己有共同的梦想。他们互相合作，为了实现共同的愿景和理想而不懈努力。

有了共同的目标，积极参与的利益相关者和乐于分享权力及荣誉的领导，三管齐下，就能够创建一个适应性更强、更具可持续性的机构。由于公司的所有层级都拥有同一个愿景，但又都有一定的领导力和参与度，公司就变得更加灵活，更能适应挑战。

即使 DEO 离开了公司（一般 DEO 对公司有着深深的眷恋，不太可能会离开），领导换任所造成的损害或不适感也会降到最小。因为走马上任的新 DEO 也很有可能知道谦逊的价值，并已经与前任 DEO 一起为这次领导换任作好了准备。

② Ou, Yi.“CEO Humility and Its Relationship with Middle Manager Behaviors and Performance: Examining the CEO-Middle Manager Interface”(PhD diss., Arizona State University, 2011) http://repository.asu.edu/attachments/56727/content/Ou_asu_0010E_10748.pdf

培养自己谦逊的品质

停止讲话

下次你在与自负作斗争时，试试这种做法：停止讲话，让另一个人主导。主动放弃聚光灯下的核心位置，你会感到压力减轻，控制感增强。

努力克制

同理，在任何讨论中，试着不去做那个最先讲话或最后讲话的人。因为这两种位置的发言都具有不公平的优势：第一个讲话的人会影响他人，最后讲话的人则因为听取了所有人的观点，从而形成了一种天然的具有总结全局意味的优势。选择在中间发言。可能对别人的影响就减少了，而且在讨论中也能处于比较外围的位置，但这正是使人变得谦逊的绝佳位置。

更多关心

跟同事谈话，就好像你要给他们写传记一样。问他们一些问题，比如童年故事、早期所受的影响、为什么选择现在这条路、特长是什么以及是怎样培养这些特长的。倾听整个故事而不只是答案。要了解别人的真性情，最简单的做法就是摆正自我，增进与他人的感情。

有所回馈

在生活的有些方面上，要有服务他人的意识。在工作上，这意味着你可以带来新信息、推荐新景点或者组织一场无伤大雅的赌球游戏。在个人生活中，你可以在公益施粥店里当志愿者、加入清洁海滩的小分队或者教外来移民英语。不管你做什么，都要意识到自己在让世界更加美好。

深度阅读

Being Wrong: Adventures in the Margin of Error by Kathryn Schulz
Humilitas: A Lost Key to Life, Love, and Leadership by John Dickson
The Servant: A Simple Story about the True Essence of Leadership by James C. Hunter
Good to Great: Why Some Companies Make the Leap … and Others Don't by Jim Collins

Emily Pilloton

Project H Design 执行理事

REALM Charter School 创意总监



Emily Pilloton 一只手腕上戴着学生编的鲜艳手绳，另一只手腕上戴着设计精良的耐克 GPS 手表。就像所有的 DEO 一样，她也集多重矛盾于一身：一名既热爱数学又热爱艺术的书呆子，一位既喜欢条理又喜欢混乱的教师，一个既温柔又严厉的女人。

在一个温暖的傍晚，我们在奥克兰的一家咖啡馆里采访了 Pilloton。尽管好几个星期以来，她一直忙于运营新创立的公司 Studio G，已经略显疲惫，但仍抽出时间同我们分享了她年纪轻轻就做出一番事业的故事。

你能想起小时候有什么经历影响了你吗?

我是在林间的小屋长大的。大多数时间我都在造树屋、给石头取名、建堡垒。我有两个妹妹，她们算是我最早的创意伙伴。因为家周围什么都没有，所以我们得自娱自乐。在那里度过的时光真是美好的回忆，不论是玩耍还是学习，都是自然而然的，绝非刻意为之。我感觉自己对设计的敏感以及对建筑和处所的热爱都来源于此。

我成长于《百战天龙》的年代，那个电视剧在 20 世纪 80 年代十分流行。我看着男主角一次次把面前的问题解决，对他真的很着迷。我想说的是，他应该算得上是一个较早具备设计思维的人。

你什么时候第一次认为自己可以领导别人?

我找到做领导的感觉其实更多来自于别人的肯定，并不是有意为之。在小学和中学，我在很多方面都算是同学中的另类。我是个大书呆子，而且有很长一段时间都是班上唯一一个非白人小孩。只有打网球的时候，我才觉得自己融入了集体，其他时间都感觉自己与周围格格不入。在中学一二年级的时候，网球队要选个队长。我从没

想过要去当队长，但是每个人都默默地投了我一票。所以，我感觉别人可能并不认为我是个怪人。他们发现了我身上连自己都没察觉的潜力。

你第一次创业是为了什么？

研究生毕业后，我有将近 10 万美元的贷款要还。我走了传统的路，找了一份设计家具的工作，为建筑师事务所卖命，好让它帮我买单。不过这没持续很长时间。我很快发现自己没法好好为别人打工。我跟领导总是意见不合，我真正想做的是自己的事情。

我上面有 7 个领导，而手头的项目又根本没法让我全身心投入——因为总有一些选择门把手或者其他莫名其妙的活儿。这种打工生活让我的幻想彻底破灭。首先，我没感觉这份工作很重要；第二，它与我的为人和理念都毫不相干；最后，它无法体现出设计感，而我认为设计的力量会影响世界。

所以我离开了为人打工、享受优厚养老金的老路，创建了一家非盈利机构。除了自己尝试以外，我不知道还有其他什么路好走。于是，我为这个叫作 Project H 的非盈利机构写了章程。该机构的宗旨最初是四个 H 打头的单词：人文（Humanity）、环境（Habitat）、健康（Health）和开心（Happiness）。我隐约感觉到其他年轻设计师对这四个词也与我有同感。

“勇于尝试失败很重要，因为你能从中学到东西。但在我心里，那并不算真正的失败。”

你在创立 Project H 的时候遇到了什么障碍吗？

当然，比如突然要募集资金。我收集了一些自己敬佩的或者想一起共事的人的联系方式。在最初的六个月里，我一直在给这些人发自荐邮件，比如 Cameron Sinclair 以及他和别人合伙创立的 Architecture for Humanity。他让我在他们的办公地点工作，因为那里人来人往，我可以与更多人交流。不论我碰到什么人，只要他对我的项目有一点点兴趣，我就会给对方发邮件。其中约有 30% 的人给我回了信。

我所知道的唯一起步方式就是找人交谈，接着事情就有了起色。我感觉找人聊天这件事要靠自信才能办成（即使是假装自信也好），至少我要在合适的地方找陌生人试一试，看看是否聊得起来。我在头一个月就发现自己并不是孤军奋战。我遇到一

些人，很适合做同学。我还遇到了来自旧金山湾区加州艺术学院的人，来自艺术大学或者加州大学伯克利分校的人。这些人都跟我一样，对设计行业的幻想破灭。找到这样一群志同道合的人对我很有帮助。即使我不清楚我们会酝酿出什么样的项目，但至少知道还有人跟我一样。

我到现在还不知道自己究竟在做些什么，但我依然对那第一年的时光心存感恩，因为我有了一种集体的感觉。另外，我也十分庆幸原来的项目能越做越大，并且支撑了我们这么久。

你是什么时候开始教授创新学的？

最初，我们与世界各地的团队合作都是十分本地化的。我们努力把创新的方法带给人们，从而最终得到有意义的解决方案。我写了一本名叫 *Design Revolution* 的书。我们还把一辆蒸汽拖车改造成展览车，坐着它游遍了整个国家。

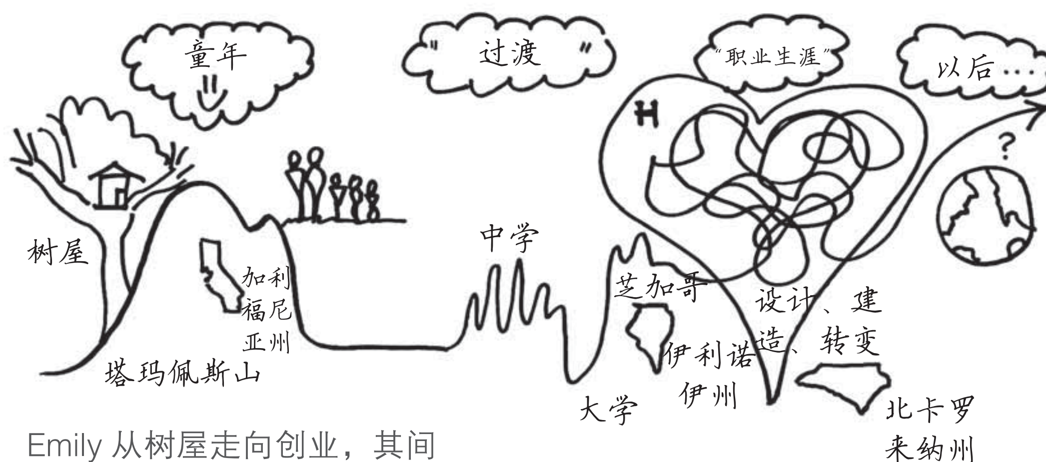
我们鼓励人们把玩车上的设计展品，同时还开展讲座以及有关设计力的工作坊。我们去了每个能去的地方，从最棒的设计学校到路易斯安那州中部一些不起眼的小学。这样做是了解设计在更大范围内意味着什么的绝佳方式，不再仅限于设计圈子或自己的小组织。

2009 年的春天，我无意间收到了一封邮件，邮件来自北卡罗来纳州东北部一个叫 Bertie County 的地方的学区督导。那位督导名叫 Chip Zullinger 博士（以下简称 Z 博士）。那个州的东北部地区是乡村，非常贫穷，这个地方尤甚。Z 博士在看到我们布置的学习场景后，联系了我们。那个学习场景是我们设计的一个学习游乐场，可以免费在一天之内搭建完成。

我和合作伙伴在收到该邮件的两周后就定了机票，飞到了那个偏远荒芜的地方。我们花了四天时间搭起四个学习游乐场，然后又与 Z 博士合作进行了六七个项目。差不多有 9 到 10 个月的时间，我们坐飞机往返于两地之间，过着空中飞人的生活。后来，我们萌生了成为高中老师的想法。我们意识到，如果真想把大众教育中有关设计的教育做好，就必须走进课堂。

当时你对办成这件事有信心吗？

我们那时候很幼稚，根本不知道会牵扯到什么事情。我们对外宣传的想法就是重振



Emily 从树屋走向创业，其间经历了很多变故

职业教育，但是要独辟蹊径。我们会教些硬技能，比如建筑、石工、木工、焊工、数字化制造、平面设计，所有这些技能都很实用。但是我们要往职业教育中注入两样新东西：设计和对社区的关注。我们会让学生设计一些社区需要的东西，然后把这些东西造出来。

虽然对我而言，创新是自然而然的事，但对于学生来说则明显不是。我的学生都在16岁左右，多年的教育已经快把他们的创新力榨干了。开始的时候，教他们设计就像教他们阿拉伯语那么难，他们压根无法驾驭。他们看我的表情就好像我是个疯子一样。但当他们看到自己的想法一个个变成现实，就会意识到自己做出来的不只是书桌上的模型而已。我感觉那是他们作为一个团队最重要的时刻。

你觉得自己犯过的最大错误是什么？你从中又学到了什么？

我觉得所有关于失败和错误的通常说法都不对。勇于尝试失败很重要，因为你能够从中学到东西。但是在我眼里，那并不算真正的失败。你在做的所有事情都是行动、决策、作出回应。一个决定有时候会带来负面结果，有时候则会带来正面结果。但是，我基本上不把它们视为错误或者失败。那些只是需要我来回应的已经发生的事情而已。

当然，我们做的项目中有一些效果并不好。我们一开始作为非营利机构与南非的团

队合作，一起研究一种叫作 Hippo Roller 的水传输装置，并跟一个机构合作来重新设计这个装置。但那时候我们缺乏远见，没有料到这个以产品为中心的项目这么难，而且项目地点这么远，远到我们对那个地方根本没有概念。项目以失败告终，但失败得很成功，因为它帮助我们找到了方向，使我们获得了其他项目。

你的领导风格有过变化吗?

我不太关注自己的领导技能，也不太在意自己是否欠缺领导技能，但是教学影响了我现在领导的方式。在有些方面，我绝对是个控制欲极强的人，但是每天站在一班年轻人面前，既要善解人意又要纪律严明，这可以很好地缓解我的控制欲。我能在温柔与严厉之间权衡，两者总是此消彼长的。我感觉自己已经比以前做得好多了。一般来说，我认为要待人友好，但有时候该严厉也要严厉。作为女人，温柔是我的本性，但很多时候，我还是会吼：好吧，都给我提起精神来！

最近创立的 Studio G 是我第一次带领一个团队，而不只是跟另一个伙伴合作。我要雇 7 个各不相同但又十分优秀的人，和他们一起工作。我需要放弃许多自己想要的东西，但是可以从团队中得到一些我在别处得不到的东西。

时代变化这么快，你怎么领导?

关于领导的问题对我来说都是次要问题，我从没把成为领导作为自己的目标。我之所以喜欢设计，一部分是因为它能够带来亲密感。设计过程中人与人的关系可以变得很亲密，我很喜欢在这种环境中工作。你会了解到学生家庭的具体情况，还可以跟这些家庭一起，创造他们想要创造的东西。

教育确实是个情况十分复杂的领域，有时候会让你感到无所适从。但是，当你坐在一个 12 岁的学生身边，听他说自己想在大洋中造个浮动小岛，就会真切地感受到那种想法的简单与美好。我努力寻觅着这些让我产生亲密感的机会，但那又是某些重要得多的事情的一部分。

我有与他人一对一的经历，也许这就是我能成为好领导的原因。如果身为领导得不到这些经历的话，我宁愿不做领导。

你现在最爱工作中的哪一部分?

我喜欢工作带来的强烈亲密感。当我在北卡罗来纳州工作的时候，回到家忍不住会

哭，但第二天到学校时，又会重新抖擞精神。现在虽然情况不同，但内心感受还是十分相像。城市环境明显更为复杂，各种东西都比农村要多：更多孩子、更多社工、更多药品，学生来学校也会带着更多的行李。将所有感情都汇聚到短暂的相处中，才是我要全力以赴的。

你的超能力或者说重要长处是什么？你的氪石①（致命弱点）又是什么？

我的弱点无疑是缺乏耐心。如果我开始做某件事，就一定要把它完成；如果在此过程中被卡住了，就会暴跳如雷。现在我也在学着分派任务。昨天我还在想：为什么我还要给别人讲解一遍公司的会计系统呢？我自己喝着咖啡在两个小时内就可以搞定。后来我意识到，我需要成熟起来，也需要建立一个真正的账务制度。



教小姑娘如何操作电动工具

谈到我的优点，我想我非常擅长激发人们的积极性，不论他们有什么能力。我目前的项目有各种各样的人参与，从表现优异的学生到两周也难得一见的学生都有。对于这两种极端的人，我都有办法给予激励。跟学生和其他人在一起时，我是个很好的倾听者。

你有公司文化吗？

我的座右铭一直是："与人们一起设计，而不是为人们设计。"现在我会说："与人们一起设计，为了人们设计，由人们来设计。"这个座右铭不仅仅关乎我和我的设计，还关乎怎样支持别人，让他们能为自己设计。

同时，我还强调整个系统而非某个细节。现在到处都是华而不实的设计产品：光鲜

① 氪石是《超人》系列故事中虚构的物质，是超人家乡氪星爆炸后的碎片，也是超人的终极弱点。
——译者注

亮丽、金光闪闪。我感觉，那些东西不仅错误理解了设计的本源，也偏离了使用者的需求。我所感兴趣的设计有时候是无形的。有时候它并不是一个产品，而是一种很棒的流程，可以使人的生活变得更加便捷、美丽或者充满关爱。我觉得设计跟具体物品（比如 iPod）太相近了，人们很难将两者区分开来。

你觉得创新是取决于方法还是取决于人?

我们的方法就是没有固定方法。我们会听从学生的意见，希望他们有自己的方法，但是我们的要求仍然很严格。不论我们做什么，都必须做上百次。你要不断进行优化，要比一次完成多做 99 次。对于 17 岁的孩子来说，这是很严苛的要求，但当你通过努力去做，真的做出些成绩，我们会感到十分欣慰。

我从来没有真正给公司制定过任何计划。别人问我五年计划是什么，我让他们四年以后再问。这听起来很可怕，但我认为尤其是在我这行里，人必须具备不断发现外界的变化并迅速采取行动的灵活性，而不是设立一个因为某件事在计划之外就来阻拦我的委员会。我们做的每件事，无论是特别的、成功的、还是非比寻常的，统统都是愉快的偶然。我们设计的原则就是支持即兴发挥，而且我希望在自己的公司里也是如此。

你希望别人知道你的哪三点?

如果有人把我说成一个“全心全意”的人，我觉得那是最好的褒奖。同时，我还无所畏惧并拥有缺陷。我的意思是，身为领导要有这样一种认识：承认所有的事情都有一个慢慢发展的过程。设计工作、日常生活，难道这些不都与设计一样需要一步步努力使事情变得更好吗？我感觉自己的生活就是这样一个过程。我一直在犯错，也一直在努力改正，然后又会犯另一个错。我觉得这使得生活充满乐趣。

慷慨

人们经常把慷慨与慈善等同起来。看到慷慨，人们脑中就出现了漫画《孤女安妮》中的画面：亿万富豪沃巴克斯非常大方地与贫穷的孤儿安妮共享财富。尽管 DEO 都很慷慨，但他们从不把自己当作那些倒霉蛋的恩人。DEO 之所以慷慨付出是因为他们觉得这是件有创造性的事。

我们自小就接受了这样的教育：要分享，要大方，要让别的小朋友玩你的玩具。大人之所以总是一遍又一遍地这样教导孩子，是因为与他人分享就意味着自己得到的变少了，自己的控制权和所有权也被削弱了。尽管家长这样训练小孩子显得既有教养又令人钦佩，但却强化了这样一种世界观：资源是有限的。金钱、时间和万事万物都是有限的，是一个不能变大的蛋糕，只能被分成一小块一小块的。

这种世界观一直伴随着我们长大成人，促使我们自愿贡献自己的时间、金钱或者捐献没用的东西，以此显示我们的无私精神或感恩之心。作为回报，我们的慷慨行为也受到认可，比如获得奖章、礼包或者税款减免。我们甚至会因此感到更加满足[①]。

尽管我们是接受这样的教育长大的，而且也因为慷慨得到了适度奖励和精神满足，但对我们大多数人来说，慷慨给予仍然是一件“应当做”而非“必须做”的事。给予会给你造成痛苦，让你感到不便或者不满意。它远远没有其反面获取那样让人感觉轻松舒畅。从别人那里获取，我们会立即得到满足，不需要等到来世再得到回报。

DEO 并不比普罗大众更高尚大方。他们只是从不把获取和给予看作有赢就有输的零和游戏。对 DEO 来说，慷慨是一种无害的投资，它所创造的价值远比付出的要多。

---

① Aknin, Lara B., Christopher P. Barrington-Leigh, Elizabeth W. Dunn, John F. Helliwell, Justine Burns, Robert Biswas-Diener, Imelda Kemeza, Paul Nyende, Claire E. Ashton-James, and Michael I. Norton.“Prosocial Spending and Well-Being: Cross-Cultural Evidence for a Psychological Universal.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 104 (4), 635–52. doi: 10.1037/a0031578

正如 TED 大会总策划克里斯·安德森所解释的那样：“要认识到在这个时代里，一点点‘放手’的心态就能够产生难以置信的力量。有舍才能有得。”

无穷无尽

在 DEO 的世界观里，有些资源是无限的，即使给了别人也没有减少自己占有的份量。比如说，信息就不像金钱、时间或其他有形商品那样，而是可以无限扩张的。分享信息并不会使自己掌握的信息减少。事实上，DEO 认为互通信息能够促使不同意见的产生，使该领域的讨论提升一个层次。

介绍朋友和同事相互认识，共享人脉资源，这是慷慨大方促成另一次双赢的例子。人们从新结成的人际关系中获益，而 DEO 则可以提升自己在人脉网络中的价值，促进人脉的成长并更好地加以利用。人脉正如信息一样，分享后并不会失去自己原有的人际关系。

开源思想也体现了这种精神，即大方地将自己创建的资源无限分享出去，使每个人获益。开源的方法在软、硬件业已司空见惯，在其他看似不相关的领域也越发常见，比如啤酒业、制药业和时尚业。公众科学、公民新闻以及开放管理等领域都有赖于慷慨的贡献者不断创造并共享无穷无尽的资源。

> **“我认为真正的慷慨是这样的：你付出所有，但始终感觉从未失去过什么。”**
>
> **——西蒙娜·德·波伏娃**

互惠互利

利他主义指的是慷慨给予、别无所求——这种品德几乎只是圣人才有。很难说利他主义是错的，也很难找到纯粹利他的人。大多数人付出时都期待有所回报，哪怕只是几句夸奖也好。DEO 或许是又或许不是利他主义者，这要看他的个人理想。但他绝对不会忽略互惠带来的价值。

互惠互利与利他主义不同，因为它的给予就是为了获得回报。合作就是互惠互利的典型例子。好的合作者帮助别人，同时期望在需要时得到别人帮助。这种想法并不是要掠夺或操控别人，而是一种健康的想法。公司里合作开展得好，带来的收获倍增，不仅能够提高收益率和生产力，还能提高消费者满意度[②]。

② Grant, Adam. April 2013. “In the Company of Givers and Takers.” *Harvard Business Review.*



Hot Studio 公司会为慈善派对设计这样的比赛：看看谁能募得最多捐款。在派对上喝点酒让每个人都乐意赠送点小礼物

IDEO 是一家全球领先的设计公司，倡导的文化价值为“让别人成功”。该公司领导蒂姆・布朗最近解释：沉迷于自己想法的人不太擅长与他人合作。他接着描述了拥有哪种态度的人可以在他的公司里谋到职位：“如果有人从不吝惜夸赞别人，还会强调别人对自己的工作多么有帮助，那么我就知道这个人不仅会给予帮助，而且会收获帮助。”

“传递爱心”是指一个人在接受别人的给予之后，慷慨地将爱心奉献给其他人。比如经验丰富的主管无偿指导创业公司，这是他以此方式感恩在事业初期曾经得到的帮助。一位年长的女企业家帮助年轻人复审一笔交易，这是因为她可以提早下班，因此想帮助一下后辈。

这种传递爱心的慷慨行为，如果有安排有重点地进行，则给予者也能从中获益。Adam Grant 是 *In the Company of Givers and Takers* 一文的作者，也是一位颇有成就的给予者。他解释说最成功的给予者在给予时是有策略的：首先，他们只对那些会有所回馈的人付出；第二，他们给予的行为能够增进人际关系；第三，他们给予的方式令对方感到高兴[3]。这正是 DEO 的给予方式。

---

③ Grant, Adam M. Ph.D. 2013. *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking Press.

锻炼自己变得更为慷慨

指导别人

主动分享你的知识和人脉，不求回报。将别人的成功当作你的唯一目标。在得到别人肯定时表示感谢，但是不要期待别人总是给予肯定。

分享信息

创建博客，然后定下目标：在下一个月里，每天都分享一些信息。博客在大多数平台上都是免费的，开博客也很容易，而且你以后可以随时删除。如果你不擅长写作，那么可以选择通过图片或照片进行交流的平台。不要太过在意评论和分享数。你的目的是分享自己的专业知识，而不是获得新的粉丝。

免费捐献

清理车库或衣橱，把你用不到的东西都列到分类广告网站 Craigslist 的免费赠送一栏。如果你住在大城市里，就把这些东西放在路边，并且立一个“请自行取用”的牌子。这种很普通又很实在的做法会带来诸多好处：可以为你节省更多空间，可以帮助那些有需要的人，还可以鼓励别人慷慨赠送。这么做或许还能带给你美妙的感觉，但我们并不敢保证。

共享财富

不断积累人脉，但却没有足够的时间和精力去打理，是很吝啬的。这个世界从来就不缺人。下一次你太忙，没法跟进某个活动或与某人保持联络时，与其将活动推迟，还不如将这个积累人脉的机会让给其他人。

深度阅读

Give and Take: A Revolutionary Approach to Success by Adam Grant

The Generosity Factor by Ken Blanchard and S. Truett Cathy

More or Less: Choosing a Lifestyle of Excessive Generosity by Jeff Shinabarger

创意

原创（original）一词被用在牛仔裤、艺术品、食谱甚至罪恶[①]上，引人垂涎。它不是任何东西的衍生品，而是独一无二、独具一格的。它代表了稀有或者引人注目的东西。人们都竞相模仿或努力获取创意。但对于 DEO 来说，创意并不是一种追求或创新的目标，而是唯一的选择。

很多人提到原创都是说得比做得好。他们把苹果公司“不同凡想”的格言张贴在墙上，赞颂独创性是必需的，但是在实践中，他们却总是回避创意。尽管每个人生来就与众不同（至少在克隆人真正出现以前是这样），但我们很快发现要维持自己的独特性要花费高昂的代价。不论在社交、教育还是商业领域，各种流程的建立都是为了鼓励并奖励那些遵循现状的思想和行为。特立独行比融入集体要困难得多。

创意也会带来风险。颇具讽刺意味的是，对转型中的企业和具有竞争优势的企业来说，创意带来的风险尤甚。Andrew S. Allen 是影评网站 Short of the Week 的创始人和编辑。他比较了 1981 至 2011 年高票房电影所具有的原创性。在 1981 年，十部票房最高的影片中有七部是原创故事。但是到了 2011 年，前十位中没有一部是原创影片[②]。与过往保持一致性（在电影业中体现为制作续集或者老片翻拍）能够带来更可预见、更有保障的收益。

但 DEO 对原创所带来的困难毫不在意。哪怕他曾考虑过要平庸过活，那也只不过是一闪而过、从未当真的念头罢了。

对 DEO 来说，原创并不是要采取反正统或奇怪的立场，也不是反抗一切的叛逆，更

①《圣经》中的原罪被称为 original sin。——译者注

② Allen, Andrew S. January 2012.“Has Hollywood Lost Its Way?” Short of the Week. http://www.shotoftheweek.com/2012/01/05/has-hollywood-lost-its-way/

不是流行什么就跟风的盲目。DEO 的创意源于将兴趣、才能和性格成功整合在一起，其中可能包含一些看似矛盾的东西。DEO 的创意还源于不顾周围指指点点，坚定地追求自己的激情和喜好。

对于卡尔·巴斯和 Ayah Bdeir 来说，创意来自于把理性的分析与感性的艺术完美融合。分析学和艺术是两门互相独立的学科，通常要分别在大学的两个校区里学到。对于克里斯·安德森和 Jesse Ziff Cool 来讲，创意来自于内向与外向的结合，而在大多数人看来，这两者的结合似乎不可思议。对于本书的作者来说，创意来自于把传统视角里的男性领导特征与女性领导特征相结合。DEO 拒绝接受那些狭隘的陈规旧习，坚持认为自己奇特的性格组合有其合理性。他们通过这种方法创造出复杂且独特的人格，这种人格令人敬佩却难以模仿。

尽管 DEO 注定要特立独行，但做起来仍然困难重重。原创必须要有勇气，还要不惮于受到伤害：有勇气才敢表达非同寻常、被人忽略的观点，不惮于受到伤害才能直面他人的无视与嘲笑。尤其是在事业初期，DEO 在很大程度上必须独自面对这些挑战，因为几乎找不到导师或者榜样为他引路。在令人钦佩的独创与令人怀疑的孤立之间，并不存在明显的界线。

幸运的是，久而久之，DEO 的收益和粉丝都会慢慢积累起来。因为 DEO 个性鲜明、富有创意，这帮助他在竞争中脱颖而出。他也因此获得了更高的曝光率，获得了更多人的关注。被吸引的人当中有希望他保持个性的支持者，也有希望他一直留在公司的利益相关者。从个人层面上来讲，支持并保持原创性帮助 DEO 获得安全感和自信心，因为原创能力是一种长久的品质。DEO 不害怕有朝一日会失去优势，比如创造力不足，因为虽然技能需要更新，但原创力是他的固有品质。

“创意是独立而非叛逆，是真诚而非敌意。”

——乔治·亨利·刘易斯

原创需要独立判断、不被他人意见左右的能力。能够坦然保持原创性的人更容易坦然地坚持自己的见解，更有能力去领导别人[3]。但这并不意味着他们对批评或失败免疫。正如 Mattson 的杰出发明家 Steve Gundrum 所承认的那样：“我的点子总是被别人毙掉……但幸运的是，我从来都不会把创意憋在心里。”

③ Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollinsPublishers.

当然，要在各方各面和每次努力中都体现出创意是不可能的。事实情况更可能是这样的：每个点子都是基于前人的努力或启发才想出来的。DEO 不会为了创意而强迫他人。创意的产生是自然而然的。除了由基因决定的性情以及幸运的成长过程，DEO 想要富有创意还需要专业精熟，适应性强，好奇心盛。

专业精熟

要有创意就需要做大量的工作。尽管 DEO 可能生来就有将数学和时尚结合起来的能力，但如果从事的行业无法将两者整合在一起，那么他的能力也就无用武之地了。

专业精熟需要多年的学习和实践。要达到精熟的水平，需要对如下问题有深刻的理解：概念从何产生？为何存在现在这种行为？以前的情况是怎样的？要创造出原创的内容，就必须有渊博的见识。理解行业的根源使 DEO 知道什么是新颖的，什么是衍生出来的，什么是赤裸裸的抄袭。专业精熟不仅能帮助 DEO 有效整合各种技能，还能帮助他找到新颖的方法来使用这些技能。

适应性强

对于大多数 DEO 而言，创意源于适应性。DEO 要么拥有别人欠缺的热情，要么具有与众不同的技能组合和偏好。他会使自己的能力适应周围的环境。虽然他不会改变自己，但却会以别人更容易接受的面貌示人。

Emily Pilloton 是 Project H 的创始人。她表达创意的方式会根据地点和需求有所不同。她提供的服务适应客观状况：用一种方式服务于穷困的农村居民，用另外一种方式服务于富有的城郊居民。马克・德怀特在创建自己真正的事业 Rickshaw 之前一直在不断适应周围环境，调整创意。

在很多情况下，多亏 DEO 的适应性才使他和公司坚持下来。因为原创力是极具吸引力的品质，所以人们会在自己的工作中争相模仿。时间一长，每个有创意的个人、产品和服务都会被复制。虽然复制品通常比较低劣，但足以使原创不再那么独一无二。为了解决这一问题，DEO 将原创性视为不断变动的目标，需要持续研发和更新来保持独特性。

好奇心盛

创意只有在不断学习新事物、建立新人脉、得到新见解的基础上才会茁壮成长，而

所有这些都是由好奇心激发的。好奇心不仅滋养着创造力，还有助于解决问题。好奇心使 DEO 发现并利用机会，促使他发问、质疑、研究。

DEO 可能天真地问一句“那是什么”，然后一场谈话就此展开。如果话题跟他正在研究的领域相关，这场谈话马上就会变得热烈而具体。他可能会想弄明白这件物品的工作原理，来自哪里，为什么与众不同。他还会想跟你交换笔记，留下联络方式，然后开会进一步讨论。

增强自己的原创力

多元混合

把你爱做与不爱做的事列成清单。把不爱做的事从清单中划掉，然后把爱做的事根据相似度分组。用一个简单的词语来描述每组的内容。现在将不同的两组结合起来。这样能够创造出一些比较新颖并且你也乐意去做的活动。经常去做做这些事情。

弥补空白

我们所有人都有些想去做但未曾学过的事情。去弥补这一方面的空白，不管这件事与你正在做的事多么不相干。事实上，两者之间越没关联越好。

放弃控制

如果你有孩子，留出一些时间让他们自己做主。不要在家里事事说了算，让他们决定玩什么游戏，用什么规则，怎样才算分出胜负。他们都是富有创造力的小天才，能比成年人更好地教你什么才叫创意。

与众不同

在工作期间，让同事知道你极为独特的一面。Matthew Carson 以前在 Hot Studio 工作，现在在 Facebook 任职。他成了 Pinterest 上最为多产的 Pinner 之一（也是其中少有的男士）。这种兴趣虽然不同寻常，但使他在公司内部知名度颇高，也使他在更大的社交网络上声名鹊起。

深度阅读

Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention by Mihaly Csikszentmihalyi
Curious?: Discover the Missing Ingredient to a Fulfilling Life by Todd B. Kashdan
Pathfnders: A Global History of Exploration by Felipe Fernández-Armesto
The Dynamics of Creation by Anthony Storr
Creating Minds by Howard E. Gardner

未来

未来

当参加 SXSW 盛会的人们在三月底离开奥斯丁的时候，这座城市又恢复了以往的面貌。酒吧变得安静，乐队的数目也变少了。旅馆房间的价格变得更容易接受，餐厅门前排队就餐的人们也消失了。前来寻求改变的大众回到了各自的家中，与其他人分享在这里的新发现，并且会继续追求改变。

在离科罗拉多河几个街区的布拉索斯街上有个小办公室，一位年轻的 DEO 刚回到这里——他的创业公司。Noah Zandan 事业起步时的前进道路更容易预测。他接受了经济学的训练，在雷曼兄弟实习，还花了两年时间在德银证券工作。他本来可以安然度过经济危机，在经济恢复发展时变得富有，继续在电脑屏幕前看股票指数起起伏伏，给别人买入或卖出的建议。但是 Zandan 有他创新的一面，在华尔街的差事没法带给他快乐。

Zandan 不想用自己定量分析的头脑谋求私利。他设想出一个世界，在那里任何人都能够获取、理解并如实审视身边的信息和数据。他相信，将客观依据与主观创新结合起来，就能够创造出更加快乐、健康、高效的社会。如果有一群人能够让这样的未来成真，他希望自己是其中的一员，因此，在其他创业公司的建议和激励下，他将自己的分析能力与创新的本能融合在一起，创立了 Quantified Impressions。公司的第一个产品通过分析说话的声音，帮助人们更加精确、真实地进行沟通。

在距离 Zandan 很远的一个讲台上，另一位年轻的 DEO 被政客和记者包围。她冒着生命危险，勇敢地提高了嗓门。16 岁的 Malala Yousafzai 原本可以在老家巴基斯坦安安稳稳地过着传统主妇的日子。但是 Yousafzai 有战士的一面，不喜欢呆在厨房里。她想让年轻的姑娘们去上学而不需要害怕被杀害，希望孩子不论在哪里都能享有接受教育的自由。她用简单的话语呼吁着改变的到来：“让我们拿起书和笔。它们是我们最有力的武器。一位教师、一本书、一支笔就能够改变世界。”

Yousafzai 之所以令人尊敬、引人注目，并不是因为天生聪慧或才智过人，而是因为她有种积极的热情，想要将数百万人联合在一起去实现一个目标。她的“创业项目”就是她对世界的愿景：让世界各地的孩子都能够安全地接受教育。她的“营销力量”就是她所能联合的来自世界各地的人们。她领导并激励着这个团队。在团队中，人们互相学习，轻松高效地协作。她会成为这群人坚韧不拔的榜样。她会帮助所有追随她的人克服失败，伴随周围的变化不断成长。

在旧金山闹市区一度治安较差的街区，有个团队正在努力创建一所大学，Yousafzai 和 Zandan 应该都会很感兴趣。这所大学的创始人 Ben Nelson 相信，他能将面对面社交互动与在线学习如同旋律与歌词那样和谐地融合在一起。他相信技术能够帮助教授开发个性化的课程，并且延伸他们的影响力，同时还能够帮助学生更好地发挥长处、弥补短处。他相信理想的大学体验是将校园生活与虚拟社区糅合在一起，分布在各个国家。

Nelson 所在的团队，即建立 Minerva Schools at KGI 的团队，并不过于在意项目的增长预期、赢利分析或者股票上市。他们并不是在测试品牌口号和登录页面，而是着重建立一个常春藤联盟风格的大学。这所大学能够把世界上最好的教授和最有才华的学生吸引过来。如果他们能够成功的话，到 2019 年就会有 DEO 从这所大学毕业。

Zandan、Yousafzai 以及 Minerva 的小企业家们虽然将精力用在解决不同的问题上，但是具有同样的心态和相似的动力。就像所有 DEO 一样，他们正在创造未来，他们不断迭代优化的产品和服务推动着我们前进。他们对现状默默地感到不满，也客观地认识到这个世界存在诸多弊病。他们特有的抗议方式就是去解决这些问题。

“永远去做未来需要的东西。”

——乔治·卡林

这些人是我们新的领导。他们用愿景和豪言壮语塑造着我们的未来。他们努力在常规的商业——我们都知道商业解决不了问题——和变化与创新的混乱中找到平衡，在工作与个人生活间找到平衡。归根结底，他们希望在自己与其他每个人共同创造的世界中找到平衡。

DEO 并非完美无缺。他们既不是神也不是超级英雄，没有能力解决每一个问题。DEO 也像 CEO 那样有很多缺点，不过相比之下，DEO 的缺点不太可能在这个互相关联的世界中造成全球性灾难。由于 DEO 会将权力分配出去，对依存关系也十分敏

感，因此不太可能建立集中式系统。在集中式系统中，每个单元都像多米诺骨牌那样排列，一不小心就满盘尽毁。由于 DEO 承认数据和梦想都有其价值，因此不会推行过分损害环境的行为，也不会施加令人泄气的控制。

他们要解决的问题多如牛毛。他们需要找到隐私与透明之间，监督与安全之间的平衡。他们需要不断将人们从困苦中解救出来，又不让人们沾染上浪费水资源和食物的恶习。他们需要扭转气候变化，根除不平等，结束战争。

不论哪个时代的领导者，在这些挑战面前都会胆战心惊。也许最终，我们这一代领导者在应对这些挑战时也将遭遇失败，但他们还是会尝试。在尝试之中，他们不仅学到了经验还会与他人分享。他们拥有的网络跨越了以往的所有界限——墙壁、城市甚至大洋。他们学到的经验会很快传播开来，成为别人开展实验的基础。分布在世界各地的 DEO 通过网络连接在一起。他们可以共同合作，创造一个更优的未来版本，迎来一个不可预测、快速发展并充满价值的世界，那样的世界在他们眼中是理所应当的。

在本书的尾声，我们想要发起一番对话。书中提及的品质和性格只是抛砖引玉罢了。也许我们漏掉了一些内容，也许我们过分强调了某种特征而忽略了另一种特征。我们知道这个话题太大，很难在一本书里、在所有维度上讲全面。我们也知道这个话题在不断变化发展。因此，欢迎你加入讨论，也成为这番对话和这场变革中的一员。www.riseofthedeo.com

谢谢。

Maria Christopher

“未来属于那些相信自己美丽梦想的人。”

埃莉诺·罗斯福

Maria Giudice

Facebook 产品设计总监

Christopher Ireland

Mix & Stir Studio 联合创始人



Maria 与 Christopher 并肩坐在 Hot Studio 公司的大堂内，周围摆着十分有趣的家具。她们一起教学已经好几年了，保持着简单、真挚的友谊。Maria 的头发挑染着粉色，脸上露出灿烂的笑容，这与她外向、富有表现力的本性十分相称。Christopher 的表情则更加含蓄，但是她在这个忙忙碌碌、节奏飞快的创新工作室中既自信又放松。

这两位女性在职业生涯中不断学习如何在持续变化的环境中领导他人。她们能够成功创立公司，依赖的是吸引并留住才华横溢的专业人士。她们学会了正确领航，广泛合作和有效失败。她们的公司文化有利于员工的家庭和睦与子女抚养。15 年来，她们的领导经历中有激情，也有追求。她们都成功地卖掉了自己的公司，然后投入新的冒险。

当你还是个孩子的时候，觉得自己长大了会做什么?

Maria：我真的很幸运，因为从小就一直知道自己想做什么。最早的时候，记得我想成为艺术家——著名艺术家。在六年级的课本里，有这样一个问题："你长大后想成为什么？" 我的回答是："要么成为著名艺术家，要么就像拉奎尔·韦尔奇那样性感。" 那是我曾经对生活预期的两条轨迹。但是很遗憾，我的胸部不够挺拔，所以只能走成为艺术家的这条路。我想要成为画家，但是大学毕业经历了很多其他事情后，我成了一名平面设计师。

Christopher：我感觉自己长大后能做很多事情。对我来说，最离奇的是我那时候觉得自己会成为一名宇航员。说它离奇是因为我的身高还不够当空姐，而且我既不喜欢坐飞机也没有理工方面的背景，只是感觉做宇航员可能会很有意思。在那之后，我的目标有很多，依次是母亲、教师，然后是我最喜欢的职业：发型师。

Maria：尽管我从小就想成为艺术家，但却一直没有意识到自己的企业家精神。我是在很久以后反思自己的经历时才意识到的。我成为企业家事出偶然。因为我一直都

能把自己照料得很好，而且坚持靠自己的努力取得成功，所以总是有一种不断努力进步的心态。随着我慢慢长大，企业家精神和设计精神就结合在了一起，使我成为了现在这样一位领导者。没有什么指导手册为我指路，我用创造力和设计感为自己寻找前进的方向。

Christopher：这就是我与 Maria 的友情中很有意思的一点。她跟我在很多方面是截然相反的。我一直到 29、30 岁才知道自己想干什么。我在这么长时间里，不断尝试各种选择，弄清楚宇航员这个职业并不适合我。最后我意识到，如果不能有所创新，我的生活就不会快乐。其实在我寻觅的过程中，大多数时间花在了找一份能让自己保持真我的工作上。但作为女人，那时候的选择真的非常有限。

Maria 与我脾气相投，我想有部分原因是同为女人，我们都被相似的力量左右。我们追求的很多东西，必须依靠自己创造出来。Maria 一直都很有创新的动力，后来还发现自己有企业家精神；而我则一直都有当企业家的动力，后来发现了自己创新的一面。我们的职业轨迹虽然截然不同，但最终重视的品质是一样的，支持的行为是一样的，追求的未来也是一样的。

“创新就是能够不断接受迎面而来的东西。”

你第一次发现自己能领导别人是在什么时候？

Maria：早期还在 Understanding Business 任职的时候，我负责设计地图。随着部门日渐壮大，因为偶然的机会，我在一年间变成了带领 20 多人的创意总监。那段经历使我认识到自己有领导潜质。我能分清主次、激励同事，使他们以最佳状态完成工作。完成这样的领导工作对我来说很自然。

Christopher：我是七个孩子中的老大。我们七个是在十年内生下来的。我从婴儿床里就能领导别人了。当然，我并不总是优秀的领导。还是小孩子的时候，我觉得好领导就是能想方设法让弟弟妹妹去做我不乐意做的事情。但愿我现在已经不再有那么幼稚的想法了。

你的领导风格变化过吗？

Maria：我想为人父母能改变一个人的领导风格。一旦成为母亲，就会意识到生活中除了盈亏还有很多其他东西，比如时间和动力。你希望培养孩子的哪些品质，会影

响到你是什么样的领导。

Christopher：我赞同。我永远不能把工作和生活割裂开来。不能在家的时候是一个人，工作的时候又是另一个人。有时候，我需要调整家庭来适应工作。大家都知道，我家是非常有条理的，这就是我的领导风格在家中的体现。另外一方面，在经营第一家公司 Cheskin 时，我非常关心在那儿工作的人们。让员工有安全感，对我来说十分重要。另外，我希望他们不仅在工作中越来越出色，在生活中也能成为更好的人。

“身为领导，职位越高，犯的错就越大。”

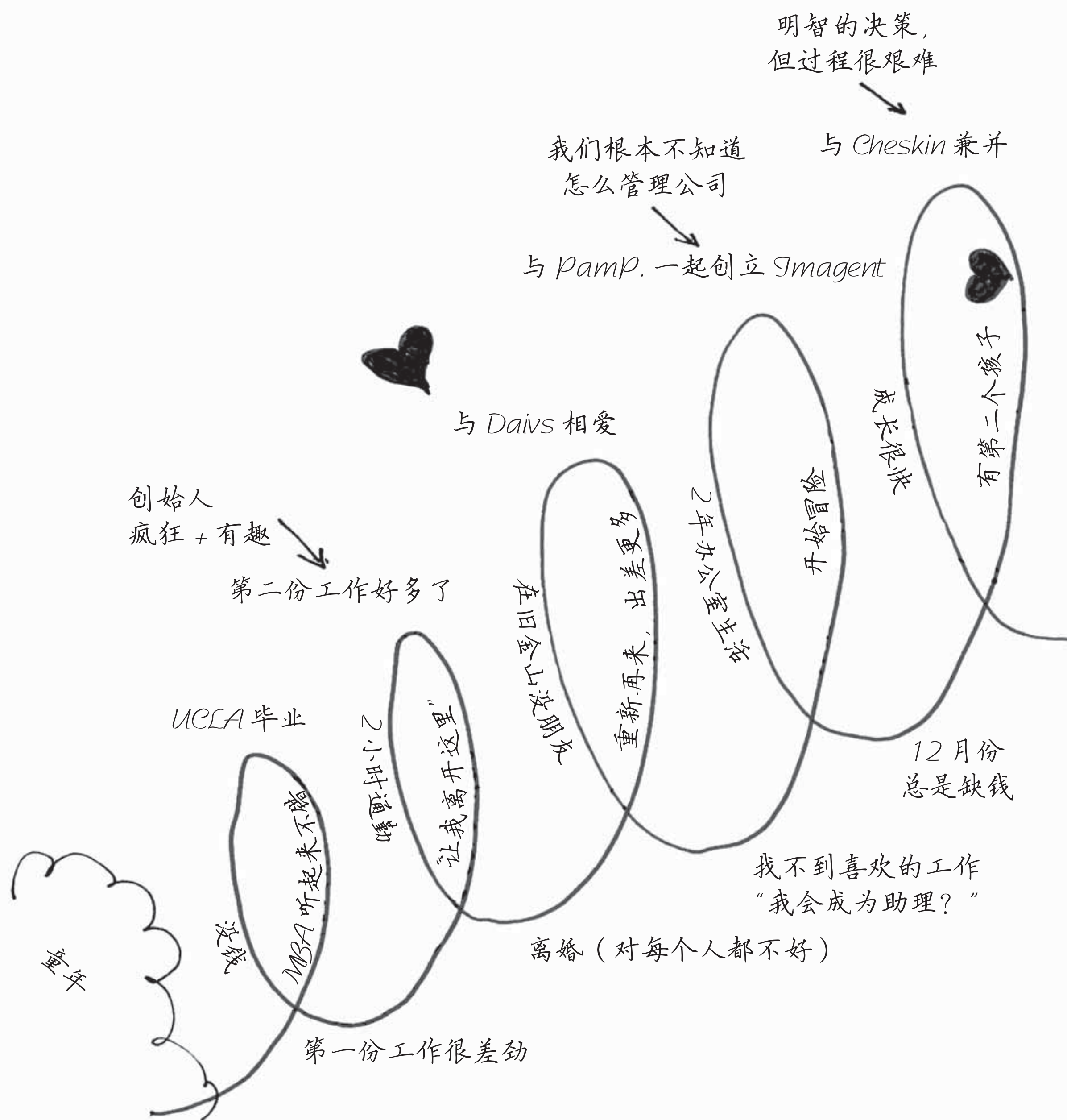
Maria：每当想到 Hot Studio 的员工，我都意识到他们只是在一段时期内由我领导。最终，这些员工会到其他地方工作。所以对我来说，对领导水平的最好评价就是看他们在离开 Hot Studio 之后能做些什么。我们能不能将他们培养为下一代有创造力的领导？他们能否在这段工作经历之后有很棒的成就？

你怎样发现别人身上的创造力？

Maria：我会在每个人身上寻找创造力。我的哲学就是，人生来就有创造力。只是经历了生活的种种以后，你的创造力有时候被打磨得无影无踪了。我真心相信在任何工作中（会计也好、人力资源也好、设计也好）都有发挥创造力的地方。这种创新精神使人们不一定要走别人的老路，而是开拓属于自己的人生之路。要走自己的路就必须不断研究，识别模式，弄清需求，具备推进事物发展的直觉，搞清楚做什么事情才是有意义的。如果一个人同时具备好奇心、直觉和分析能力，并且能很好地平衡，我就认定这个人是真正有创造力的人。我还认为真正善于创新的人由于一直在发明创造、破旧立新，因此不会对不确定性感到不自在。我在别人身上寻找创新的能量和处事方式。

Christopher：对我来说，反应快是一个指标，包括能多快理解一个想法，思维有多么发散，怎样向别人复述想法，如何把不同的点子糅合在一起。足智多谋是另外一个特点。我喜欢看人们解决问题。我喜欢给他们出各种各样的难题，甚至是无解的难题，然后看他们怎么应对。我感觉，面对最有创造力的一群人，当你问他们“为什么”时，他们不太会惊慌失措。每当他们看到一个问题，就会全身心投入，不断尝试各种方法，直到找到解决之道。

Christopher 的职业生涯兜兜转转，
有高潮有低谷，有得有失



互联网泡沫

出差太多

再次成长，速度飞快

很棒的人们

再次兼并

9.11 衰落
“什么？又来一次？”

哇！现在该干嘛？

增加办公室、人员、技术

“咻”地卖掉公司

无事可做
√尝试过非盈利机构
√尝试过咨询
√尝试过织毛衣

当当当！！！

创业仍然很难

联合创立了 Mix & Stir

跟朋友一起

在 CCA 教书

手上还是有大把时间（不过学会了站立划船）

跟 Maria 一起写书

Christopher 是个姑娘，
这是她的职业草图

你最爱工作中的哪一点?

Maria：好吧，由于我刚刚开始在 Facebook 工作，这个问题对我来说有点难。Hot Studio 与 Facebook 的共同点之一就是我每天都在跟世界上最有才华，最富创新精神的人一起工作。尽管我工作的时间也不短了，但还是得继续学习，尝试解决新问题。我要面对很多新事物，人们也会挑战我对这个世界的看法。有创造力的人丰富了我的内心。

Christopher：我同意。我喜欢这种能够持续学习的机会。每一个项目、每一场会议、每一次活动，几乎都能让我学到些东西。每一份工作对我来说都是一个进行中的项目，我要不断微调、实验。如果我今天学了点东西，明天就会试着去用用它。经营 Cheskin 的时候，我会到办公室里说："我们不能重新布置一下办公桌吗？我们不能重新设置一下电脑系统吗？我们不能重新想一下该怎么营销吗？"有时候我这么做逼得人发疯，因为他们感觉好像时时刻刻都在变，没有一刻停歇。但是我们的成功也有赖于此。我觉得如果不这样，我们马上会被甩在后头。身处现在这个时代，必须要不断变化。于是，你就可能进入了这种模式：学习、改变、学习、改变、学习、改变。

你怎样在公司里激励创新?

Maria：不断实验，还要对失败宽容。我尝试过很多错得离谱的实验，但是感觉还好。人们可能会说："啊，这是我们做过最糟糕的事了。以后可别再这么干了。"然后我就会说："对，我想我们不会再干这种傻事了。真是差劲。不过至少我们试过了，试试总无妨。"我觉得有一点很重要，必须要教给大家，那就是尝试可能会失败的事情是没有问题的，只要这个失败不会让我们关门大吉。这种思想很好的一点就是允许人们犯错。身为领导，职位越高，犯的错就越大。

Christopher：在 Cheskin 的时候，我们靠"不进化就死亡"的格言活着。甚至每个人的年度回顾里都有这句话。这句话的意思是，必须跟上形势、持续进步。你不能坐在自己的角落里，一个人练自己的手艺。创新就是能够不断接受迎面而来的东西：新技术、新工具、新文化以及国外正在敞开的新市场。你必须清楚怎样把这些新东西跟你在做的事情融合在一起。你必须明白有这么多新事物扑面而来时，如何保持创造力、专业性和生产力。

你如何分辨哪些风险可以去冒，哪些不可以？

Maria：我从商已经 12 年了，对自己的直觉还是挺满意的。我感觉由于资历深，自己的决策得到了免费通行证。这是对我有利的一面。但是我的决策方式是把一大堆想法抛出去，然后收集别人的反馈意见。我坚信听到不同的声音至关重要，坚信领导团队要多元并蓄，这样才会产生不同的观点来挑战我的想法。他们虽然可能无法改变我的主意，却能给我带来不一样的视角。我不相信委员会能设计出好产品，但实实在在地相信获得反馈并重视别人的意见十分必要。我的做法就像茱迪法官那样：我已经得到所有的信息，现在该由我来裁决了。

Christopher：朋友和同事一直都这样戏谑我，说我如果相信自己的点子有 51% 的机会奏效，就不认为那算是冒险。如果胜算小于 51%，好吧，可能是有点冒险。但是 51%——那还纠结什么，让我们放手一搏。我坚信这样的态度能够促使事情成真。这并不是那种“我是老大我说了算”的方式，而是我跟志同道合的人同心协力追求一个目标，这样就能把事情办成。当你真的全身心投入到某件事情中时，真的很难估量究竟会发生什么。

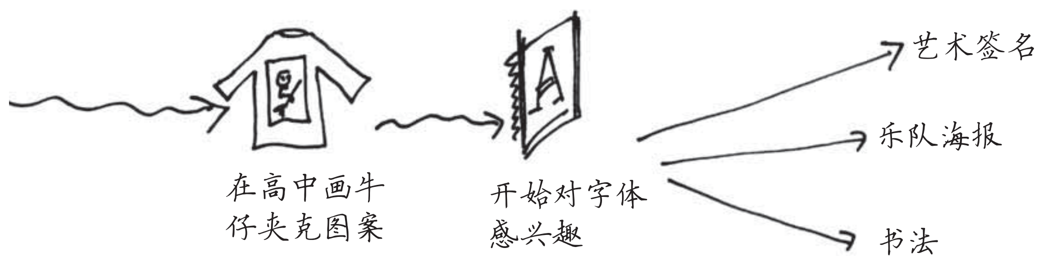
你在事业中克服过什么困难吗？

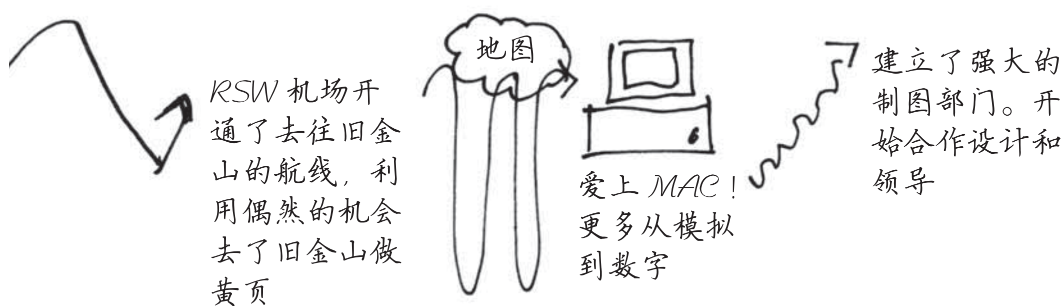
Maria：我想女性领导跟男性领导面对的障碍是不一样的。我跟 Christopher 两个人都成功养育了儿女，并且成为机构的领导。我怀第一个孩子的时候，因为把重心放在了家庭和孩子上面，所以感觉自己稍稍有些落后。我努力做个好妈妈。孩子在哪儿，妈妈也必须在哪儿。我那时候带着孩子来上班。有好几年的时间，我都限制自己出差，因为除了当个好领导以外，我还很在意为人母这件事。我想，身为两个孩子的母亲，这确实是一种困扰，使我与竞争对手比起来稍显劣势。

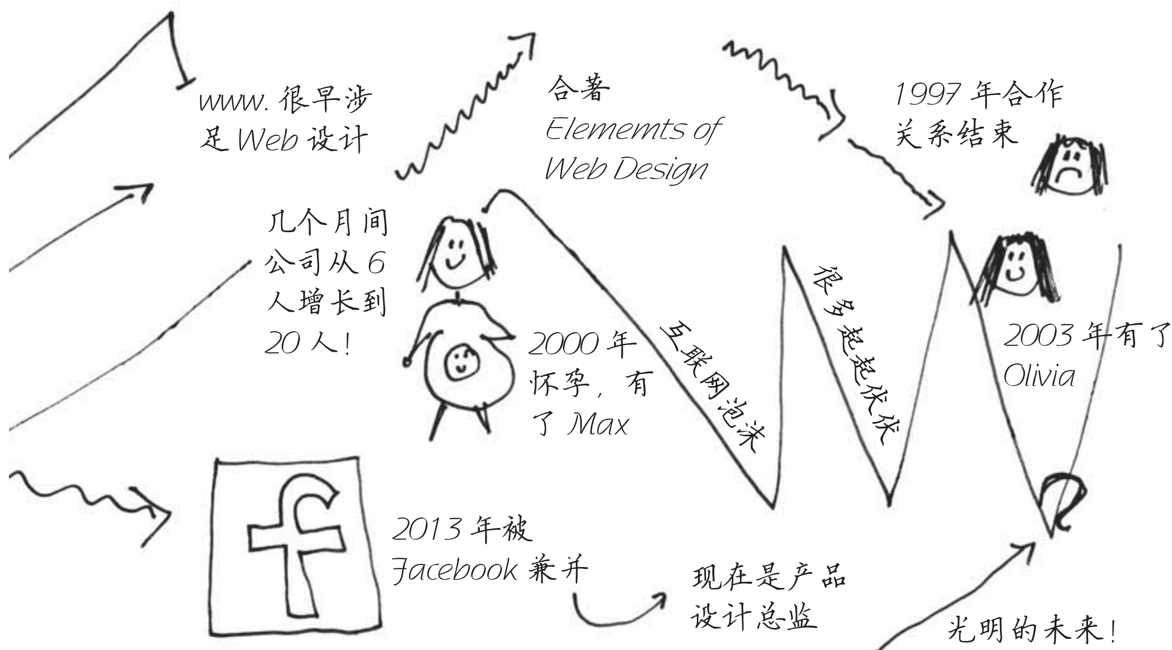
Christopher：对于我来说，人在西海岸曾是我的一个障碍，因为大多数的客户和商业机会都在东海岸。另外，以前人们不认为我的公司是一家技术公司，这也是一种障碍。我必须重新塑造人们对我所在行业的想法，但这很困难，因为那个时候还根本不存在“设计研究”。市面上有的都是市场研究或者民族研究，没人知道用户研究指的是什么。最后，迄今为止面临的最大问题是找到真正有才华、专注并且能够胜任工作的人。这些人必须可靠、有创新力。这对很多企业家来说一直是非常难以跨越的障碍，但是每个人都有要跨过的坎，如何解决问题决定了你如何经营生意。

Maria 画出了她早期的生活轨迹，多次冒险的经历以及如何创立了适合自己头脑与心灵的事业




在高中画牛
仔夹克图案
开始对字体
感兴趣
艺术签名
乐队海报
书法


RSW 机场开
通了去往旧金
山的航线，利
用偶然的机会
去了旧金山做
黄页
地图
爱上 MAC！
更多从模拟
到数字
建立了强大的
制图部门。开
始合作设计和
领导


www. 很早涉
足 Web 设计
合著
Elememts of
Web Design
1997 年合作
关系结束
几个月间
公司从 6
人增长到
20 人！
2000 年
怀孕，有
了 Max
互联网泡沫
很多起起伏伏
2003 年有了
Olivia
2013 年被
Facebook 兼并
现在是产品
设计总监
光明的未来！

你们怎样描述对方？

Maria：在成为好朋友之前，我就十分尊敬 Christopher，因为她是杰出的领导，还是男性占大多数的公司中的女性领导。我以前以为她沉默寡言，还觉得她肯定满身透着商业味，但现在我知道她是个自由的精灵。她很有创造力。说到创新，她能够达到我从未企及的地方。当我们一起工作时，她抛出来的疯狂想法，我从来没想过会行得通，但事实证明那些想法异常成功。我尤为欣赏 Christopher 的另外一点是她能先人一步。她了解趋势，对人们的行为也理解得很透彻。

Christopher：Maria 是各种极端的奇妙组合。她即严厉又有同情心，既踏实又有创意，既温暖慷慨又冷静专注。通常情况下，领导者都会落入俗套。你能预测出各种领导身上的性格特点，然后把他们分门别类，放到一个个箱子里去。Maria 不属于任何一个箱子。她非常勇敢，我认为比我勇敢。她非常正直，为了捍卫珍视的价值观，不惜与任何人作斗争。她从不轻言放弃，这并不是因为刚愎自用或者只在意自己的意见。事实上，她很开放。这些特点使她不论作为个人还是领导，都很与众不同。

你们创造出了怎样的一种文化？

Maria：我一直相信集体的力量：更多的头脑能产生更好的想法，而更好的想法能创造更好的解决方法。在 Hot Studio，我建立了一 种开放、诚实、透明的文化。在那里，人们乐于彼此配合，开展团队合作。这种环境使人们的工作表现更优秀，思维更活跃。

Christopher：Cheskin 是一个正在进行中的协作实验，这个实验反映了其员工的价值观。现在回头看，我会说那是一场表演。我们每天都登上舞台，花好几个小时的时间，面对新客户、新环境和新挑战进行即兴表演。我们从来没有细致地制定过计划，但是有一些指导原则给我们指路。这些原则现在依然指引着我。

当你从领导位子上退下来之后，你希望别人记住你的哪三点？

Maria：我努力对生活留心，以感恩之心对待我活着的每一天。多年前，我的女儿从双层床上摔下来，造成了严重的脑震荡。她那时差点离开这个世界。那次惨痛的事故一直提醒着我，我们在这个地球上的时间是多么宝贵，浪费其中的一分一秒都十分可惜。我希望人们能够记住我曾经每天都尽最大努力去生活。第二，我启发了整整一代人去热爱自己所做的事情，尽力做最好的自己，不论是做勇于创新的人还是

“我喜欢这种能够持续学习的机会。每一个项目、每一场会议、每一次活动，几乎都能让我学到些东西。”

作为人本身。最后，我希望别人知道我对丈夫 Scott 来说是温柔的好妻子，对两个了不起的孩子 Olivia 和 Max 来说是充满活力的模范妈妈。

Christopher：我希望人们形容我时会说我是个他们愿意合作的人，是个帮助他们把工作完成得尽善尽美的人。我希望我的家庭——Davis、Jeff、Kelley 和 MacKenzie——会说我的一生过得非常美好，我既公允大方又充满爱心。最后，我希望自己对未来有些积极的影响。我不知道这些影响会是什么，但希望我所做的某些事能给世界带来改变。

资料

变革

Who Moved My Cheese? by Spencer Johnson

Switch: How to Change Things When Change is Hard by Chip Heath and Dan Heath

Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation by Tim Brown

Leading Change by John P. Kotter

Mindset: The New Psychology of Success by Carol S. Dweck

冒险

Against the Gods: The Remarkable Story of Risk by Peter L. Bernstein

Taking Smart Risks: How Sharp Leaders Win When Stakes are High by Doug Sundheim

Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries by Peter Sims

Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work by Chip Heath and Dan Heath

系统性思考

Thinking in Systems: A Primer by Donella H. Meadows

Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World by John D. Sterman

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization by Peter M. Senge

Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software by Steven Johnson

Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World by Kevin Kelly

Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything by Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner

直觉

Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman

Blink: The Power of Thinking without Thinking by Malcolm Gladwell

Intuition: Its Powers and Perils by David G. Myers

Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement by William Duggan

人情练达

PeopleSmart: Developing Your Interpersonal Intelligence by Melvin L. Silberman

Social Intelligence: The New Science of Human Relationships by Daniel Goleman

The Power of the Herd: A Nonpredatory Approach to Social Intelligence, Leadership, and Innovation by Linda Kohanov

The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character, and Achievement by David Brooks

把破事儿做好

The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change by Stephen R. Covey

The One-Minute Manager by Kenneth Blanchard, Ph.D and Spencer Johnson, M.D.

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity by David Allen

共同创造

Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything by Donald Tapscott and Anthony D. Williams

The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom by Yochai Benkler

Group Genius: The Creative Power of Collaboration by Keith Sawyer

Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business by Jeff Howe

资料

人脉与社区

Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives by Nicholas A. Christakis and James H. Fowler

Sync: How Order Emerges From Chaos In the Universe, Nature, and Daily Life by Steven H. Strogatz

Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life by Albert-László Barabási

指导

A Game Plan for Life: The Power of Mentoring by John Wooden and Don Yaeger

Monday Morning Leadership: 8 Mentoring Sessions You Can't Afford to Miss by David Cottrell

Mentoring: The Tao of Giving and Receiving Wisdom by Chungliang Al Huang and Jerry Lynch

公司文化

Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies by Jim Stengel

Absolute Honesty: Building a Corporate Culture that Values Straight Talk and Rewards Integrity by Larry Johnson and Bob Phillips

The Designful Company: How to Build a Culture of Nonstop Innovation by Marty Neumeier

关爱与供养

Love'em or Lose'em: Getting Good People to Stay by Beverly L. Kaye

Managing with Carrots: Using Recognition to Attract and Retain the Best People by Adrian Gostick and Chester Elton

The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance by Adrian Gostick and Chester Elton

First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently by Marcus Buckingham and Curt Coffman

工作环境

Workplace by Design: Mapping the High-Performance Workscape by Franklin Becker and Fritz Steele

Best of Office Architecture and Design by Cindy Allen

Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration by Scott Doorley and Scott Witthoft

I Wish I Worked There! A Look Inside the Most Creative Spaces in Business by Kursty Groves and Will Knight

积极的热情

Lean In by Sheryl Sandberg

The Fred Factor: How Passion in Your Work and Life Can Turn the Ordinary into the Extraordinary by Mark Sanborn and John C. Maxwell

Work with Passion: How to Do What You Love for a Living by Nancy Anderson

Make the Impossible Possible: One Man's Crusade to Inspire Others to Dream Bigger and Achieve the Extraordinary by Bill Strickland and Vince Rause

专业技能

The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How by Daniel Coyle

Practice Perfect: 42 Rules for Getting Better at Getting Better by Doug Lemov, Erica Woolway, and Katie Yezzi

Outliers: The Story of Success by Malcolm Gladwell

解决问题

Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People by Ken Watanabe

The Thinker's Toolkit: 14 Powerful Techniques for Problem Solving by Morgan D. Jones

The Power of Thinking Differently: An Imaginative Guide to Creativity, Change, and the Discovery of New Ideas by Javy W. Galindo

Divergent Thinking (Creativity Research Series) by Mark A. Runco

允许失败

Being Wrong: Adventures in the Margin of Error by Kathryn Schulz

Better by Mistake: The Unexpected Benefits of Being Wrong by Alina Tugend

The Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection, and Courage by Brené Brown

Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure by Paul J. H. Schoemaker

The Wisdom of Failure: How to Learn the Tough Leadership Lessons Without Paying the Price by Laurence G. Weinzimmer and Jim McConoughey

在做中玩

Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul by Stuart Brown

Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture by Johan Huizinga

Creative Intelligence: Harnessing the Power to Create, Connect, and Inspire by Bruce Nussbaum

迭代与进化

Organizations Evolving by Howard Aldrich and Martin Ruef

Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution by Geoffrey A. Moore

The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses by Eric Ries

The Science of Serendipity: How to Unlock the Promise of Innovation by Matt Kingdon

正直

Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality by Dr. Henry Cloud

The Integrity Dividend: Leading by the Power of Your Word by Tony Simons

Honest Business: A Superior Strategy for Starting and Managing Your Own Business by Michael Phillips and Salli Rasberry

True North: Discover Your Authentic Leadership by Bill George and Peter Sims

All Marketers Are Liars: The Underground Classic That Explains How Marketing Really Works—and Why Authenticity Is the Best Marketing of All by Seth Godin

谦逊

Being Wrong: Adventures in the Margin of Error by Kathryn Schulz

Humilitas: A Lost Key to Life, Love, and Leadership by John Dickson

The Servant: A Simple Story about the True Essence of Leadership by James C. Hunter

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap … and Others Don't by Jim Collins

慷慨

Give and Take: A Revolutionary Approach to Success by Adam Grant

The Generosity Factor: Discover the Joy of Giving Your Time, Talent, and Treasure by Ken Blanchard and S. Truett Cathy

More or Less: Choosing a Lifestyle of Excessive Generosity by Jeff Shinabarger

创意

Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention by Mihaly Csikszentmihalyi

Curious? Discover the Missing Ingredient to a Fulfilling Life by Todd B. Kashdan

Pathfinders: A Global History of Exploration by Felipe Fernández-Armesto

The Dynamics of Creation by Anthony Storr

Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi by Howard E. Gardner

参考文献

Adam M. Grant Ph.D. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success

Aknin, Lara B., Christopher P. Barrington-Leigh, Elizabeth W. Dunn, John F. Helliwell, Justine Burns, Robert Biswas-Diener, Imelda Kemeza, Paul Nyende, Claire E. Ashton-James, and Michael I. Norton. “Prosocial Spending and Well-Being: Cross-Cultural Evidence for a Psychological Universal.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 104 (4), 635–52. doi: 10.1037/a0031578

Alimo-Metcalfe, Beverly and John Alban-Metcalfe. *Engaging Leadership: Creating Organisations That Maximise the Potential of Their People.* CIPD. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F72D3236-E832-4663-ABEC-BCC7890DC431/0/Engaging_leadership_STF.pdf

Allen, Andrew S. January 2012. “Has Hollywood Lost Its Way?” Short of the Week. http://www.shortoftheweek.com/2012/01/05/has-hollywood-lost-its-way/

Amabile, Teresa, and Steven Kramer. 2011. “Do Happier People Work Harder?” *New York Times*, September 3. http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=0

American Psychological Association. 2012. Psychologically Healthy Workplace Program. http://www.apaexcellence.org and Harvard Business School Press. 2004. *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston: Harvard Business School.

Atkinson, Martin. “The positive impact of office design.” FMLink. http://www.fmlink.com/article.cgi?type=Magazine&title=The%20positive%20impact%20of%20office%20design&pub=Premises%20&%20Facilities%20Management&id=42382&mode=source

Atkinson, Philip E. 1990. *Creating Cultural Change: The Key to Successful Total Quality Management*. San Diego: Pfeiffer & Co.

Barsade, Sigal G. 2002. “The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on

Group Behavior." *Administrative Science Quarterly* 47 (4): 644–75.

Bialik, Carl. "Seven Careers in a Lifetime?" *Wall Street Journal*, September 4, 2010. http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704206804575468162805877990.html

Bransford, John D., ed. 2000. *How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School*, expanded ed. Washington, DC: National Academy Press. http://www.napedu/openbook/0309070368/html/31html, copyright, 2000 The National Academy of Sciences

Brown, Stuart L. 2009. *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. New York: Avery.

Covey, Stephen M. R. 2011. *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press.

Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollinsPublishers.

Fairlie, Robert W. 2012. *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity, 1996–2011*. http://www.kauffman.org/uploadedFiles/KIEA_2012_report.pdf

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Grant, Adam. 2013. "Givers Take All: The Hidden Dimension of Corporate Culture." *McKinsey Quarterly*.

Grant, Adam. 2013. "Givers Take All: The Hidden Dimension of Corporate Culture." *McKinsey Quarterly*, April. http://www.mckinsey.com/insights/organization/givers_take_all_the_hidden_dimension_of_corporate_culture

Grant, Adam. April 2013. "In the Company of Givers and Takers." *Harvard Business Review*.

IBM Global Business Services. 2012. *Leading Through Connections: Insights from the IBM Global Chief Executive Officer Study*. http://www.ibm.com/ceostudy2012

Johnson, James E. May 30–31, 2007. "Play and Creativity." (Prepared for the Play and Creativity Conference, Tainan, R.O.C.)

Kolakowski, Nick. January 9, 2013. "The Billion-Dollar Startup: Inside Obama's Campaign Tech." Slashdot. http://slashdot.org/topic/bi/the-billion-dollar-startup-inside-obamas-campaign-tech/

Lehrer, Jonah. 2008. "The Eureka Hunt: Why Do Good Ideas Come to Us When They Do?" *The New Yorker*, July 28. http://www.newyorker.com/reporting/2008/07/28/080728fa_fact_lehrer

Lloyd’s. 2011. Lloyd’s Risk Index. http://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/lloyds-risk-index

Lunenburg, Fred C. 2010. “Managing Change: The Role of the Change Agent.” International Journal of Management, Business and Administration, Vol. 13, No. 1.

Marshall, Jessica. 2012. “Victory for Crowdsourced Biomolecule Design.” *Nature*, January 22. doi:10.1038/nature.2012.9872.

Miron-Spektor, Ella, Miriam Erez, and Eitan Naveh. March 2012. “To Drive Creativity, Add Some Conformity.” *Harvard Business Review*. http://hbr.org/2012/03/to-drive-creativity-add-some-conformity/ar/1

Murphy, Cliff. Reducing Risk and Increasing the Probability of Project Success. http://www.projectsmart.co.uk/reducing-risk-increasing-probability-of-project-success.html

O’Neill, Michael. 2010. Generational Preferences: A Glimpse into the Future Office. Knoll Workplace Research. http://www.kbmworkspace.com/pdf/A%20Glimpse%20into%20the%20Future%20Offce.pdf

Ou, Yi. “CEO Humility and Its Relationship with Middle Manager Behaviors and Performance: Examining the CEO-Middle Manager Interface” (PhD diss., Arizona State University, 2011) http://repository.asu.edu/attachments/56727/content/Ou_asu_0010E_10748.pdf

PRWeek/Burson-Marsteller CEO Survey, 2007

Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Spencer, Stuart. *2004 CEO Study: A Statistical Snapshot of Leading CEOs*.

Surowiecki, James. 2004. *The Wisdom of Crowds*. New York: Doubleday.

The Authenticity Gap: Managing Expectations and Experience, 2012, FleishmanHillard

Vacharkulksemsuk, Tanya, Leslie E. Sekerka, and Barbara L. Fredrickson. 2011. “Establishing a Positive Emotional Climate to Create 21st-Century Organizational Change.” In *The Handbook of Organizational Climate and Culture*, *2nd ed*., edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste P M Wilderom, and Mark F. Peterson, 101–118. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Warrell, Margie. 2013. *Stop Playing Safe*. Milton, Australia: John Wiley & Sons.

WorkDesign magazine. July 2012. “The Benefits of Plants in the Workplace.” http://workdesign.co/2012/07/the-benefits-of-plants-in-the-workplace/

致谢

我有许多人想要感谢，多亏了他们的帮助与支持，这本书才能从最初的粗糙概念到最终付梓。请大家与我们一起感谢以下善良的人们给予的帮助与支持。

TechTalk Studio 的 Christie Dames 最初向 Maria 提起这个点子，并且创造了 DEO 一词。同样来自于 TechTalk Studio 的 Kevin O’Malley 帮助我们细化了想法，并在整个过程中一直提供着指导与鼓励。Janine Shiota 很早就支持了 DEO 这个想法，并且充满勇气地在 2011 年将 Maria 带到了 TedxPresidio 大会的讲台上，促进了本书的编写。

对于书中的 DEO 人物，我们希望能够一一感谢：

- Carl Bass——感谢你与我们分享了如此独到的个人心得和深刻见解；
- Ayah Bdeir——我们非常感激你的灵活应变，还有亲切的性情；
- Mark Dwight——感谢你让我们在 Rickshaw 参观，并且学到你的“马克式主义”；
- Jesse Ziff Cool——感谢你提供了美味的午餐，可口的饮料和真诚的分享；
- Steve Gundrum——我们非常感谢你坦诚的评论以及与我们分享在威斯康星的回忆；
- Emily Pilloton——感谢你在百忙之中抽出时间，接受我们的两次采访。
- Chris Anderson——由衷感谢并欣赏 TED 大会多年来的贡献，它给了这本书很多的启发。

我们要格外感谢 Radhika Bhalia，我们的 DEO 研究员。Radhika 不仅帮我们找资料，还参与了头脑风暴，并为书中的相关内容对我们进行了访谈。其他 Hot Studio 中重要的贡献者包括 Rajan Dev，他给我们打气，还给我们时间和空间以便完成本书。Kelly Meanley 和 John Cantwell 提供了绝佳的营销支持。另外一轮掌声要送给所有 Hot Studio 的员工，他们启发了 Maria 来创造这本书，而且一遍又一遍地听 Maria 演讲，帮助她改进，最终使本书成形。

Christopher 在 Mix & Stir Studio 的同事也表现出同样的耐心和包容。他们就让 Christopher 坐在那儿，塞着耳机，慢慢梳理出每个能为本书增色的句子。

如果没有闺蜜们的指导和支持，本书可能会夭折。Lisa Solomon、Lisa Gansky 和 Nancy Duarte 为本书的出版协议以及出版代理提供了绝妙建议。Michelle Katz 进行了必要的复审并针对出版合同中陈旧的法律语言提供了更改建议。荣誉闺蜜 Nathan Shedroff 以及 Barry Katz 也分享了十分有用的出版建议。

我们非常感谢来自 Peachpit Press 的 Nancy Ruenzel 和 Michael Nolan 的合作。他们简直爱上了这本书的点子，而且冒了很大的风险让我们全权控制本书的设计，包括封面。

David Albertson 指导了本书的设计。特别感谢 Paul Torres，他花了好几个周末完善本书的布局、配色和排版。Andrew Deming 为本书创作了醒目的信息图。我们天才般的制作设计师 David Van Ness 确定了全书的最终布局，使本书得以排印。

就个人而言，我们想分别表达自己的感激之情。

Maria

致母亲 Carol Frazzetta 和父亲 Joe Giudice，感谢你们从我很小的时候就相信我的艺术感。

致丈夫 Scott Allen，感谢你始终爱着勤奋工作的妻子，尽管她把许多夜晚和周末都投入到了创作本书上。

致了不起的孩子 Max 和 Olivia，感谢你们为我每天的生活带来了无穷无尽的快乐。

还要致 Christopher Ireland，我的导师、合著者和朋友，感谢你与我保持了这种令人难以置信的互助协作、共同创造的关系。

Christopher

致母亲 Jeanne Ireland，感谢你给予我生命，否则我无法成为 DEO。致父亲 Bill Ireland，感谢你给我冒险和直抒胸臆的勇气。致奶奶 Thelma Ireland，特别感谢你用实际行动告诉我写作也可以成为一项事业。

致丈夫 Davis Masten，感谢你去旅行时没带上我，使我能够完成这本书。不开玩笑了，感谢你一直相信我的梦想，并且全心全意支持我实现它们。

致孩子及亲友，感谢你们允许我忽视了你们好几个月，而且没有秋后算账（至少我目前还没碰到）。

还要致 Maria Giudice，我的合著者、朋友和灵感源泉，感谢当我询问能否加入这场非凡的共同创造之旅时，你给出了肯定的回答。你是多么棒的合作者啊！

感谢

项目编辑：Michael J. Nolan

研究及策略规划：Radhika Bhalia

书籍设计：Albertson Design

信息图设计：Andrew Deming

审阅：Gretchen Dykstra，来自 Dykstra Editorial

书籍制作：David Van Ness

制作协调：Maureen Forys，来自 Happenstance Type-O-Rama

DEO 访谈翻译：Julie Prager，来自 24/7 Transcripts

校对：Patricia Pane

索引：Rebecca Plunkett

关于作者

Maria Giudice

作为创新者、艺术家、领导者以及积极倡言者，Maria Giudice 在整个职业生涯中都在追求一种智慧、优雅、以人为本的设计理念。对实用、真实以及本质的深刻理解使她 20 多年来一直站在设计与商业交叉路口的前沿。

在 Maria 的领导下，她在 1997 年创立的体验设计公司 Hot Studio 已经成长为提供全套服务的创新服务机构，并且在旧金山和纽约都设有办公地点。一路走来，Maria 将 Hot Studio 塑造成了一个以人为本的产品——人们乐于效力、客户乐于合作的公司。Hot Studio 已经被 *Inc. Magazine* 杂志列为发展最快的 5000 家公司之一，并且在 2008 至 2013 的 6 年间连续上榜。2011 年，这家公司入选 *San Francisco Business Times* 杂志的名企榜。

Maria 的事业开始于 Richard Saul Wurman 位于东海岸的办事处，在那里，她是最早实践信息架构和设计的人，这一领域在那时候还处于起步阶段。这些经历使她成为众多获奖书籍的合著者和设计者，其中包括指导印刷设计师跨界到网络的指南 *Elements of Web Design* 以及 *Web Design Essentials*。

二十余年来，Maria 与拥有各种学科背景的人一起工作并给予他们指导意见。以直率和睿智著称的她在全美以及全球各种会议上发表过关于设计以及协作力量的观点，其中包括 TEDxPresidio、西南偏南艺术节（SXSW）以及美国专业设计协会（AIGA）的设计大会。她定期在夏威夷大学马诺阿分校、加州艺术学院的 DMBA 和 MFA 项目中任教。

Maria 在纽约古柏联盟学院获得艺术系学士学位。她被 Women’s Initiative 评为年度女性企业家。Women’s Initiative 是旧金山湾区的一个非盈利组织，致力于为低收入、

高潜力的女性提供经济机会和教育培训。在 2012 年，Maria 荣获 AIGA Fellow 称号，这是为了表彰她在设计领域内对提升杰出品质和表现所作出的贡献。

2013 年，Facebook 对 Hot Studio 的优秀人才进行了吸收。Maria 现在在 Facebook 任产品设计总监。

Christopher Ireland

作为民族志学者、战略家、点子生产者以及联盟创建者，Christopher Ireland 在事业开始之初就持这样一种观点：对人以及文化有更好的理解可以给商业活动带来利益。她能够对复杂的人类活动进行简单的解释，并能够将这些见解转化成有效的设计和发展战略，从而吸引来自技术以及消费品公司的客户，其中包括微软、惠普、百事、李维斯、Gap 等。

Cheskin 是硅谷里进行设计研究的先驱公司。作为 Cheskin 的创始人和 CEO，Christopher 及其合作伙伴在精彩无比的创造、创新以及重新发明方面拥有前排席位。她从 20 世纪 90 年代早期就开始带领团队挖掘以下问题的答案：流行趋势如何席卷青少年世界，音乐如何影响心情，民居建筑风格的历史演变，游戏的力量，男女生之间的文化及行为差异，中国新兴的“酷”文化，网上信任的发展，全球各地不同颜色的意义，等等。她与合作伙伴在 2007 年将出售 Cheskin，离开时依然保持着清醒的头脑。

Christopher 从本质上来看是一位企业家。她在 Cheskin 的时候，与小型创业公司和巨型垄断企业合作，为数百个产品发布出谋划策。她不断追求，满足着自己创建新事业的热望：在加州艺术学院教授企业家素养；作为 Mix & Stir Studio 的联合创始人为创业公司提供指导意见；还孵化了很多以设计为主导的技术公司。

Christopher 在加州大学洛杉矶分校安德森商学院取得 MBA 学位。她撰写了许多有关策略以及设计的杂志文章。最近，她还与人合著了一本评价很高的图书 *China's New Culture of Cool*。

延展阅读

全球热销百万册，Amazon 计算机暨设计类榜首图书



在这个创意无处不在的时代，越来越多的人成为设计师。简历、论文、PPT、个人主页、博客、活动海报、给客人的邮件、名片……，处处都在考验你的设计能力。

美术功课不好？没有艺术细胞？毫无设计经验？

没关系！在设计大师 RobinWilliams 看来，设计其实很简单。在这部畅销全球多年、影响了一代设计师的经典著作中，RobinWilliams 将优秀设计的秘诀归纳为对比、重复、对齐和亲密性四条基本原则，并用简洁通俗、幽默生动的文笔，同时配以大量经过修改进行前后对比的实例图解和设计练习（并提供解答），直观清晰地传授给读者。通过本书，普通读者很快就能够自信地设计出专业级别的作品，而专业设计师也将从中获得灵感和解决问题的途径。

书号：978-7-115-34338-3
定价：69.00 元

让世人理解我们所处的这个计算机时代，揭示它的发展轨迹，帮助你看清我们现在的位置和将来的方向



本书是硅谷创业巨子保罗·格雷厄姆的文集。内容细腻、丰富而宽广，打破常规，以你未曾想过的视角带你领略当今 IT 技术浸透下周遭世界的基因与动向。内容涉及思想意识、设计、互联网、IT 技术，以及创业等。

虽然黑客从外表看上去一般都是呆呆的，但是他们的大脑内部却是一个有趣得让你吃惊的地方。翻开本书，随着硅谷创业与技术大师敏感而丰富的内心，重新认识你所身处的世界。

书号：978-7-115-32656-0
定价：59.00 元



“今天，最有活力的公司和机构不是机器，而是极其复杂的有机体，需要精心领导并体贴地培养员工。不会再有‘行政决策者’抑制其发展；一代新的领导人正在崛起，《创意型领袖》一书激情澎湃地描述了他们的特征。这本书包含丰富的可用方法，极具启发性，对21世纪的高效领导大有裨益。”

——蒂姆•布朗，IDEO首席执行官

“对于如何成为一名成功的创意型领袖，Giudice和Ireland提供了一条简单、详细的路径。DEO选择在公开的环境中领导，而不是躲在紧闭的门背后；他们不畏惧失败，而是选择‘快速失败’；他们会着眼于微观细节，却不会去进行微观管理。与富有创意的DEO合作一定会激发新一代的管理者像设计师那样去领导大家前进，同时也会激发新一代的设计师成为下一个DEO。”

——前田约翰，《简单法则》与《简单的领导》作者，罗德岛设计学院前校长

“《创意型领袖》定义了新一代的领导人，他们糅合了我们通常认为相互对立的特征：既善于分析，又富有创意；既是规则破坏者，又是系统思考者。他们将改变我们的世界，使之变得更加美好。”

——切普•康利，幸福生活酒店集团创始人，《高峰》作者

“企业和政府都发现了创造性思维实现变革、产生价值的力量。专家指出，拥有设计敏感度（或信任拥有设计敏感度的人）的CEO，最能够在不断变化的世界中茁壮成长；但直到《创意型领袖》面世，人们才真正明白处于组织顶层、以设计为导向的思想家所具有的潜力。Giudice和Ireland撰写的这本开创性作品，将改变设计师的角色和创新的节奏，必须一读。”

——理查德•格雷夫，专业设计协会AIGA执行总监

“我们的城市需要通过梦想和数据来驱动的领导者。《创意型领袖》告诉我们这些领袖究竟是谁，以及如何能让更多这样的领袖出现。”

——杰伊•纳特，旧金山市长办公室首席创新官

“《创意型领袖》突破了领导力的传统原则，进入了一个新鲜而微妙的世界：充满直觉、社会智力的和令人信服的消息。那里的领导发现，有越来越多的突破性进展吸引着当代的人才和组织。它已经成了我的手边书，我将其中的建议应用于一系列辅导工作、人才管理和开展绩效活动。”

——乔•赫罗尔德，Rentech公司人力资源总监

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600

分类建议 经管/企业管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-37656-5
定价：39.00元